

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN EL PROCESO DE
IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO-9000 SU APLICACIÓN EN
UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA.**

**DIRECTORA DE TESIS: LIC. ELDA LUISA SÁNCHEZ
FERNÁNDEZ**

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

REVISOR: LIC. JUAN VARELA JUÁREZ

AUTOR: MARIA DEL ROSARIO VILLA FLORES



Universidad Nacional
Autónoma de México

Biblioteca Central

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTO:

A MIS PADRES:

Por su amor, su apoyo incondicional, su ejemplo, su confianza depositada en mí, y deseo que comprendan que el logro mío es suyo y que mi esfuerzo es inspirado en ustedes.

I N D I C E

INTRODUCCION	5
---------------------------	----------

CAPITULO I: HISTORIA Y DESARROLLO DE LA CALIDAD 7

1.1 El hombre y la calidad	7
1.2 Definición de Calidad	8
1.3 Antecedentes históricos de la calidad	9
1.4 Sistema de Administración por Calidad	14
1.4.1 Definición de Administración de la calidad	14
1.4.2 Objetivos de la Administración por Calidad	14
1.4.3 Concepto e importancia de la Calidad Total	15
1.4.4 Aseguramiento de Calidad	16
1.4.5 Círculos de Calidad	18
1.5 La calidad en el marco de los servicios	22
1.6 La calidad como norma de medición	22

CAPITULO II: NORMA ISO 9000 26

2.1 Antecedentes Históricos de la Norma ISO 9000	26
2.2 Serie ISO 9000, Versión 1987	28
2.3 Serie ISO 9000, Versión 1994	29
2.4 La nueva familia ISO 9001 Versión 2000	34
2.5 Principios básicos del Sistema de Gestión de Calidad	36
2.6 Objetivos y campo de aplicación de ISO 9000:2000	39
2.7 Enfoque basado en Procesos	41
2.8 Enfoque del Sistema hacia la Gestión	43
2.9 La Calidad como Herramienta de Competitividad	45

CAPITULO III: PROCESO DE CERTIFICACION DE LA NORMA ISO 9000:1994 47

3.1 Generalidades del proceso de certificación ISO 9000:1994	47
3.1.1 Organismos Certificadores	48
3.2 Definición de Certificación	48
3.3 Etapas de la Certificación	49
3.3.1 Solicitud de certificación	49
3.3.2 Auditoría	49
3.3.3 Evaluación de no conformidades	49
3.3.4 Emisión del Certificado	49
3.3.5 Auditoría de mantenimiento	50

CAPITULO IV: HERAMIENTAS ESENCIALES PARA LA IMPLANTACION DE LA NORMA ISO 9000:1994 51

4.1 Estructura documental	51
4.1.1 Manual de calidad	53
4.1.2 Manual de Procedimientos (Qué)	53
4.1.3 Instrucciones de Trabajo (Cómo)	54
4.1.4 Registros de calidad (Formatos o registros)	54
4.2 Auditoría de Calidad	54
4.2.1 Objetivos de la Auditoría	55
4.2.2 Tipos de Auditoría	55
4.2.3 Programa de Auditorías	56
4.2.4 Selección del Equipo Auditor Líder	56
4.2.5 Funciones del Equipo Auditor Externo	56
4.2.6 Atributos personales idóneos de los auditores	57
4.3 Fases de una Auditoría	58
4.4 Importancia de la capacitación durante el proyecto de implantación de la Norma ISO 9000: 1994	59

CAPITULO V:ASPECTOS GENERALES DE LA PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR (PROFECO) 63

5.1 Antecedentes históricos de Profeco	63
5.2 Compilación jurídica que sustenta las atribuciones de Profeco ...	66
5.3 Servicios que ofrece Profeco	67
5.4 Valores de calidad del servidor público en Profeco	67

CAPITULO VI: ETAPAS DEL PROYECTO DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD ISO 9000 EN LA PROFECO DELEGACION HERMOSILLO 70

6.1 Proceso sujeto a certificación a través de la Norma ISO 9000	70
6.2 Fase I: Diagnóstico de la situación actual	71
6.3 Fase II: Sensibilización al 100% del Personal	76
6.3.1 Capacitación al Grupo Líder	79
6.3.2 Capacitación al equipo auditor Líder	81
6.4 Fase III: Integración de la Estructura Documental	83
6.4.1 Política de Calidad	86
6.4.2 Objetivos de calidad	87
6.4.3 Requisitos de la Norma ISO 9002	88
6.5 Fase IV: Elaboración del Plan de Calidad	94
6.6 Fase V: Elaboración del Manual de Procedimientos e Instructivos ...	95
6.7 Fase VI: Elaboración del Manual de Organización	97

6.8 Fase VII: Oficialización e Implantación del Modelo de Aseguramiento de la Calidad	98
6.8.1 Realización de una auditoría interna	98
6.9 Fase VIII: Certificación	99
6.10 Seguimiento al Modelo de Aseguramiento de la calidad	100
6.10.1 Seguimiento interno	100
6.10.2 Seguimiento externo	100

CAPITULO VII: PARTICIPACION DEL PSICOLOGO DURANTE EI PROCESO DE IMPLANTACION DE ISO 9000 ... 101

7.1 Generalidades de la formación profesional del Psicólogo	101
7.2 Importancia de la participación del Psicólogo en procesos de implantación de la Norma ISO 9000.....	104
7.3 Psicología y Globalización	108

CONCLUSIONES	112
--------------------	-----

VENTAJAS Y OBSTACULOS	114
-----------------------------	-----

GLOSARIO	116
----------------	-----

REFERENCIAS	117
-------------------	-----

ANEXOS	119
--------------	-----

INTRODUCCION

El siglo XX ha representado sin duda alguna una etapa de transición fuerte y acelerada en el mundo. El proceso de globalización económica plantea nuevos desafíos para toda empresa que busque garantizar un mayor impacto en los mercados, mayor relevancia de su organización y de los servicios que ofrece; en este sentido, los productos y/o servicios ofrecidos deberán responder a los nuevos retos globales y los cambios constantes en la conducta del consumidor.

De esta manera el influjo de la globalización en todos los ámbitos, exige competir y para lograrlo, es preciso alcanzar niveles de calidad mayores que los que tengan y reflexionar sobre nuevas alternativas que garanticen productos o servicios de aceptación universal con calidad certificada.

Obtener dicho reconocimiento de calidad, es lo que ha propiciado que poco a poco el término Calidad se haya introducido en el mundo de las empresas y que se considere requisito indispensable de los productos o servicios ofertados, por ello, las empresas requieren definir estrategias orientadas a la innovación de los procesos, productos y servicios, que les permitan alcanzar los objetivos planteados y obtener el reconocimiento a su calidad.

Una de las estrategias adoptadas por las empresas, es implantar sistemas formales de calidad, los cuales han evolucionado a través de los años; actualmente, existen mecanismos que permiten el logro de la eficiencia y calidad requeridas, como por ejemplo los sistemas de calidad elaborados bajo los preceptos normativos de **ISO**, que están diseñados para aplicarse dentro de las empresas, contienen diversos pasos que guían el establecimiento de un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad más efectiva en el desarrollo de procesos y contribuyen a lograr mayor participación en el mercado.

ISO es la denominación con que se conoce a la Organización Internacional de Estandarización cuyas siglas provienen del griego “iso” que significa “igual”; dentro de los estándares internacionales elaborados por esta organización, destacan los de la familia **ISO 9000**, en donde se define el concepto de **Calidad** como el **“conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas, es decir, aquellas que no están especificadas pero que conviene identificar y definir”**.

En la actualidad los preceptos de las normas **ISO 9000** son requeridos a escala mundial, debido a que garantizan la calidad de un producto o servicio mediante la implementación del control, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en el mismo, operan dentro de las características previstas. Es así como la normalización se convierte en el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como un paso hacia la posterior certificación de la empresa.

El presente trabajo tiene como propósito describir los requerimientos utilizados en la implantación de un sistema de calidad a través de la **Norma ISO 9000**, en una Institución Pública, considerando todos aquellos aspectos implícitos en estos programas y, también mostrar la incursión del **Psicólogo del Trabajo** como soporte de apoyo y desarrollo de nuevos planes de crecimiento, para mantenerse siempre a la vanguardia de cualquier innovación y a todos los niveles.

La Institución de referencia se denomina **Procuraduría Federal del Consumidor**, la cual estableció como proyecto sustantivo implementar acciones innovadoras enfocadas a generar servicios de calidad mediante la implantación del proceso de **Certificación ISO 9002** en sus principales procesos y servicios, tanto en Oficina Central como en las Delegaciones Federales.

Esta tesis reporta la situación de la Institución, las necesidades de implantar calidad en el servicio, a través del seguimiento a los 20 requisitos de la **Norma ISO 9002** y definiendo los objetivos que se pretenden alcanzar y mantener con la certificación, asimismo describe en forma particular, el proceso de **Implantación de la Norma ISO 9002 en la Delegación Hermosillo**; en virtud de lo anterior, la información está integrada de la siguiente manera:

En el primer capítulo se enuncian algunos conceptos básicos relacionados con la calidad, antecedentes, filosofía de la misma, señalando la importancia que tiene en todo sistema de calidad, su aseguramiento; por lo que siempre deberá ocupar un primer plano ante cualquier otro objetivo de las empresas.

El capítulo dos describe los antecedentes, objetivo, campo de aplicación de la Norma ISO 9000, así como su estructura, los requerimientos que deben de incorporar los modelos de aseguramiento de la calidad en las empresas, así como la nueva familia ISO 9000 versión 2000.

En el tercer capítulo se definen el concepto, los objetivos y las etapas que integran el proceso de certificación ISO 9000/1994.

La intención del cuarto capítulo es destacar algunos aspectos importantes que hacen posible la implantación de la Norma ISO 9000:1994 a situaciones reales, destacando en éstos aspectos la elaboración de la Estructura Documental dentro de la cual opera la Norma, las auditorías internas y la capacitación.

El capítulo quinto plantea la dinámica Institucional en el momento de aplicación de la normativa ISO, su organización y los factores que contribuyeron a establecer como proyecto sustantivo la búsqueda de la Certificación ISO 9002 en uno de sus procesos.

El capítulo sexto muestra a detalle las etapas del desarrollo del proyecto de implantación del Modelo de Aseguramiento de la calidad ISO 9002:1994 en el Procedimiento de Conciliación Inmediata, perteneciente al Área de Servicios al Consumidor, en la Profeco, Delegación Hermosillo.

Por último, en el capítulo séptimo, se señala la importancia del Psicólogo del Trabajo durante la planeación, capacitación y desarrollo del proyecto de implantación de la Norma ISO 9000, resaltando su formación académica como principal soporte de participación laboral.

CAPITULO I: HISTORIA Y DESARROLLO DE LA CALIDAD

1.1 El Hombre y la Calidad

Para entender el concepto de calidad es recomendable conocer el concepto de cultura, cuya definición de acuerdo al diccionario de la lengua española es: *“el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afirmarse por medio del ejercicio de las facultades intelectuales del hombre”,* o bien, *“el conjunto de valores y formas de vida materiales y espirituales de un grupo étnico”*.⁽¹⁾

Estas definiciones establecen una relación entre el hombre y la calidad, ya que la reflexión sobre las características individuales y la importancia de sus relaciones con la naturaleza y los integrantes de su ámbito social, propicia el desarrollo de sus atributos hacia la calidad y genera la necesidad de cambio.

Se puede decir que el hombre está interesado en sí mismo, pero también esta interesado en otra empresa de la que forma parte y que es su país, de ahí la importancia de conocer nuestra idiosincracia, revisar principios y valores que nos son comunes y pensar en cómo repercuten en el desarrollo de nuestro país, conocimiento que nos lleva a entender qué es una cultura para la calidad.

Reflexionar al respecto significa que ha nacido una cultura por y para la calidad, significa también que existen razones de carácter social, económico, político y ético para mejorar la calidad personal, laboral y social; reflexión que nos conduce a la vanguardia del tema y propicia la capacidad para ser flexibles al cambio.

Una manera de mantenernos dentro de esta cultura es trabajar con esquemas orientados hacia la calidad, aplicando estrategias que consideren aspectos como la identificación y elaboración de productos que necesita el cliente, la mejora continua de los procesos productivos, pero sobre todo que considere el desarrollo del potencial humano, que es quien da vida a todo sistema; porque calidad empieza con la gente e involucra políticas, responsabilidades y valores.

“En una cultura para la calidad, la calidad personal es lo primero que debe tenerse presente, razón por la cual, el reto fundamental tanto en las personas como en las organizaciones consiste en encontrar una relación entre nuestras características y los reclamos de la modernidad, es decir, establecer un equilibrio entre nuestros valores y las nuevas oportunidades”. ⁽²⁾

Dentro de las organizaciones es importante que los valores estén definidos y apegados a los objetivos de éstas, por lo que en toda cultura organizacional debe existir la idea de generar condiciones propicias para el desarrollo de las personas, y tratar de hacer explícitos y claros los comportamientos deseables, ya que estos valores constituyen la parte central de la cultura organizacional y su promoción es requisito básico para lograr un cambio de cultura para la calidad.

(1) Gran Diccionario Patria de la Lengua Española. Ed. Patria. Pág. 498

(2) Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc. Administración y Calidad. Ed. Limusa, México 1997. Pág. 35

Lograr la calidad es un proceso que se realiza con el fin de conseguir productos y servicios que satisfagan una necesidad, lo cual se logra si se tiene una filosofía basada en principios permanentes que definan compromisos con nosotros mismos, con la organización y con la sociedad. Responder a dichos compromisos refleja que la calidad surge en cada persona y en su manera de trabajar, y que son necesarios para que todo sistema de calidad funcione con éxito en la práctica.

En los últimos años la noción de calidad se ha convertido en un tema central para instituciones públicas y todo tipo de organizaciones; uno de los factores que caracterizan esta “moda de la calidad”, es la certificación en las organizaciones a través de mecanismos que garantizan calidad; procesos que se están convirtiendo en la norma básica para diversos sectores industriales y de servicio en el mundo.

En la actualidad, las normas ISO 9000 son requeridas debido a que garantizan la calidad de productos o servicios mediante la implantación de controles, y aseguran que los procesos que intervienen operan dentro de las características previstas.

Lo relevante de la puesta en marcha de ISO 9000 es que representa un cambio dentro de la cultura organizacional, ya que marca el inicio de un nuevo concepto en la disciplina de la calidad y establece compromisos con todos los que participan en ella. De ahí la importancia que tiene el recurso humano dentro de éstos procesos, porque no se puede desligar de la productividad y calidad.

1.2 Definición de Calidad

Poco a poco el término “calidad” se ha introducido en el mundo de las empresas, tanto industrial como de servicios, sin embargo en muchas ocasiones se desconoce o se confunde su significado. La mayoría de las definiciones coincide en que “el término calidad designa a la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que nos permiten un juicio de valor acerca de él; en este sentido se habla de nula, poca, buena o excelente calidad.” (3)

En la terminología de los negocios, el concepto de calidad se vincula con el de excelencia, se trata de ser el mejor y estar a la vanguardia con el fin de obtener y mantener una ventaja competitiva, y dado que estamos inmersos en una época de constantes cambios, se busca consolidar la participación en el mercado y enfrentar a la competencia adoptando distintos modelos de calidad.

Para lograr esto, es necesario adecuar sistemas y procedimientos administrativos y propiciar la participación de todos en la calidad. Esta va desde el diseño, hasta el control en el mercado y el servicio post-venta para asegurar la satisfacción del consumidor, pues el propósito de la calidad es el de elaborar productos y servicios que cumplan los requisitos del cliente, pues es éste quien orienta la calidad.

(3) Voehl, Frank /Peter Jackson/David Ashton, ISO 9000, Ed. McGrawHill, México, 1997. Pág. 1

A continuación se describen algunas definiciones del concepto de Calidad:

* Según la Norma ISO, Calidad puede definirse como “el conjunto de características de una organización, proceso, producto o servicio, que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas” Las necesidades establecidas son las que están especificadas ya sea por un reglamento o cliente; las necesidades implícitas, son las que no están especificadas, pero que conviene identificar y definir. (4)

Para Philip B.Crosby calidad es el cumplimiento de los requisitos del cliente, y la vez la administración de la calidad es una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma que fueron concebidas, y se encarga de prevenir los problemas a través de la creación de actitudes y controles.

Edward W. Deming, considera que “la calidad se debe orientar a las necesidades del consumidor, presente y futuro. La calidad comienza con la idea, la cual es establecida por la dirección, por lo tanto debe traducir dicha idea a planes, especificaciones, ensayos, producción”. (5)

Según Kaoru Ishikawa “la verdadera calidad es la que cumple con los requisitos de los consumidores; practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. (6)

De acuerdo a la definición de Joseph M. Juran: la palabra calidad tiene un significado dual: se puede definir como aquellas características de un producto que responden a las necesidades del cliente; y también como la ausencia de deficiencias. Un término general que cubre las dos definiciones es “calidad es adecuación al uso” (7)

Como podemos observar, el concepto “calidad” es más próximo cada día, se nos exige y la exigimos; pocas actividades se mantienen ajenas a la influencia de este concepto, que da lugar a nuevos niveles de productos y servicios orientados a segmentos específicos o capaces de obtener una mayor demanda en el mercado.

1.3 Antecedentes históricos de la Calidad

El concepto de calidad siempre ha estado vinculado a la satisfacción de las exigencias del consumidor, esto implica que los proveedores deben garantizar que los productos y servicios sean adecuados para su propósito, asimismo deberán tener presente que la búsqueda en pos de la calidad exige ubicar a los consumidores en una posición central dentro de las organizaciones.

(4) Norma ISO y su equivalente NMX-CC-001 ISO 8402

(5) Deming W. Edward. Calidad, Competitividad y Productividad. Ed. Díaz de Santos. Madrid , 1989. Pág.4

(6) Ishikawa, Kaoru .Qué es el Control Total de la Calidad, Ed. Prentice Hall, México, 1985. Pág.8

(7) Jurán M. Joseph. Jurán y el Liderazgo para la Calidad.. Ed. Díaz de Santos. S.A. España, 1990. Pág. 9

La posición del consumidor la podemos observar a través de la historia; desde los egipcios que realizaban funciones de lo que se conoce como control de calidad.

- * En la **Edad Media** se entendía una obra perfecta cuando no tenía ningún defecto; se popularizó la costumbre de poner marca a los productos y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación asociada con la marca.

- * Más adelante, en la **Epoca Artesanal** el juicio de calidad se estableció por la relación entre el productor y el cliente; el primero elaboraba un producto por encargo y con base en los requerimientos establecidos por el cliente, así ambos determinaban si el producto había sido elaborado o no con la calidad estipulada.

- * Durante la **Epoca industrial** la relación personal desaparece, se introducen controles y procedimientos para atender la calidad de los productos principalmente los fabricados en forma masiva, debido a que se detectó el siguiente problema: a mayor producción, mayor era la tendencia del fabricante a descuidar el proceso de fabricación y como consecuencia se deterioraba la calidad de los mismos.

- * Así surge el término Control, que se refiere a la actividad diseñada para cambiar una condición actual de un determinado producto, o para hacer que permanezca inalterable. Desde el punto de vista industrial, el objetivo del control de calidad es mantener las características del producto dentro de un nivel satisfactorio.

- * La historia del control de calidad se remonta a los primeros esfuerzos de producción del género humano. La **Revolución Industrial** trajo consigo el sistema de fábricas y la especialización del trabajo, que dieron como resultado una mayor cantidad de producción a partir de un número dado de horas-hombre, procurando no deteriorar la calidad. Sin embargo, los resultados indicaron que aún con la distribución del trabajo, se afectaba la calidad, por lo que una alternativa al problema del control, era la inspección del producto posterior a su fabricación.

No obstante ser la inspección final una etapa necesaria en los programas de control de calidad, presenta limitaciones, porque al enfocar su objetivo al señalamiento de los productos que no se ajustan a los estándares deseados, pasa por alto todo el proceso de fabricación, de ahí que se considerara que un efectivo control de calidad debía enfocarse más a examinar dicho proceso; concepción que prevaleció por mucho tiempo, pero después se considero inadecuado, ya que las normas de calidad se mueven de acuerdo con las expectativas del consumidor.

- * La situación anterior generó la función de controlar la calidad del producto mediante un conocimiento más especializado, de naturaleza estadística y es así como surge el concepto de Control Estadístico de la calidad, que se refiere al uso de un conocimiento que incluye la recopilación, el análisis y la interpretación de datos para resolver un problema; el concepto fue aplicado en 1924 por el estadounidense Walter A.Shewhart de los laboratorios Bell Telephone Company, quien inició la técnica de marcar datos estadísticos en gráficas que contribuyeran al control de calidad. Más adelante surgieron otras aportaciones como las Tablas de muestreo de inspección utilizadas como referencias estándar.

* A pesar de la comprobada efectividad de las técnicas de control de calidad estadístico, su aceptación tardó; sin embargo la Segunda Guerra Mundial fue el catalizador que permitió su aplicación a diversas industrias de los Estados Unidos; “cuando la reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra, al hacer uso de él, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares en grandes cantidades y a bajo costo”. (8)

Al finalizar la guerra, el control de calidad estadístico se convirtió en un medio establecido de control industrial por los resultados que ofrecía. Cabe señalar que la mayoría de las técnicas estadísticas se aplicaban no solo a los procesos de producción, sino también se aplicaban en toda situación susceptible de medición.

* Entre las principales técnicas que resaltan el uso del control estadístico de la calidad, se encuentran: diagramas de barras, histogramas, diagramas de causa y efecto, hojas de chequeo de datos, diagramas de Pareto, gráficos de control, tablas estadísticas de control y diagramas de dispersión. Todas las técnicas han presentado avances, desarrollo, perfeccionamientos y adaptaciones.

* Posteriormente surge el Control Total de Calidad, propuesto por Armand Feigenbaum y lo define como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de calidad, realizados por los diferentes grupos de la organización de manera que sea posible producir bienes y servicios a niveles económicos y compatibles con la satisfacción del cliente”. (9)

* Es así como el movimiento en torno a la calidad, contó con el pensamiento de cuatro hombres cuyas filosofías y aportaciones específicas sobresalen en los programas de calidad en todo el mundo: Joseph M. Juran, W. Edwards Deming, Philip B. Crosby y Kaoru Ishikawa.

Todos ellos desarrollaron sus teorías a partir del mejoramiento del control de calidad y del trabajo en equipo para lograr un alto nivel de productividad; sugieren que cada organización defina los conceptos que darán estructura a la filosofía que apoyará su búsqueda del mejoramiento.

Las teorías están orientadas a diversos aspectos; así tenemos que Juran y Deming proponen obtener evidencia estadística de los procesos; Crosby orienta su teoría hacia el producto y la planteada por Ishikawa está orientada al usuario.

(8) Kaoru Ishikawa. Qué es el Control Total de la Calidad. Ed. Norma, Colombia, 1984. Pág. 9

(9) Feigenbaum, Armand Vallin. Control Total de la Calidad. Ed. CECSA, México, 1995. Pág. 15

A continuación se resumen los conceptos básicos de cada uno de ellos:

Joseph M. Juran: Propone el estudio de los costos de calidad, porque considera que la planeación, el control y el mejoramiento financiero, se convierten en planeación, control y mejoramiento de la calidad; a lo que llama la “Trilogía de la calidad”.

Philip B. Crosby: creó el movimiento “cero defectos” y popularizó el concepto “hazlo bien desde la primera vez”. Basa su teoría en el conocimiento de lo que quiere el cliente, y así desarrollar una estrategia para prevenir posibles errores y convencer al personal para producir productos con cero defectos, es decir, con calidad, entendiendo que:

“ la calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no como algo bueno”

“ la calidad se logra a través de la prevención, no de la evaluación” y,

“ la norma de la calidad es cero defectos, no niveles aceptables de calidad”

Es decir, el producto debe cumplir los requisitos del cliente o usuario; a su vez, la administración de la calidad es una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma en que fueron concebidas”.

Kaoru Ishikawa: “la verdadera calidad es la que cumple con los requisitos de los consumidores; practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. (10)

Señala que uno de los retos de la calidad es involucrar al personal en los procesos, por ello propone y desarrolla los Círculos de Calidad, para favorecer la participación y la reflexión respecto a la importancia que tiene el cliente.

William E. Deming: su método considera los siguientes elementos: conocimiento profundo, constancia de propósitos y mejora continua. Su idea es que si se mejora la calidad, disminuyen los costos y esto se traduce en una mayor productividad. Para ello propone el conocido Círculo Deming que consiste en un ciclo de diseño, producción, ventas e investigación de mercado. Este ciclo supone un continuo flujo de información que la empresa usará en beneficio tanto suyo como del cliente. (11)

Partiendo de la necesidad de cambiar, resume en 14 puntos su filosofía para la transformación de las empresas. La adopción y actuación sobre estos puntos es una señal de que existe intención de mejorar la calidad, productividad y la competitividad.

(10) Kaoru Ishikawa. Qué es el Control Total de la Calidad. Ed. Norma, Colombia, 1984. Pág. 17

(11) Deming W. Edward. Calidad, Competitividad y Productividad. Ed. Díaz de Santos. España, 1989. Pág. 66

En concordancia con las ideas de Deming, el Dr. Shewhart propuso que para implementar la administración para el cambio, es necesario considerar en este ciclo 4 etapas: (12)

P : PLAN (PLANEAR): lo que se va a hacer

D : DO (HACER): lleva a cabo los planes

C : CHECK (VERIFICAR): verifica los resultados de lo que se hizo

A : ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas y mejorar.

Otra propuesta interesante es la de Genichi Taguchi, al poner un valor a lo que cuesta la falta de calidad, por ello propone que los trabajadores analicen estos costos, que representan en riesgo la continuidad de su trabajo.

Independientemente del enfoque teórico seleccionado, la administración debe decidir cuál es el más adecuado a sus circunstancias y establecer los nuevos conceptos para lograr un cambio de actitud, que conduzca a la construcción de una nueva cultura dentro de la organización. La estrategia es adecuar la filosofía y la cultura para alcanzar la calidad deseada, incluyendo en esta filosofía de mejoramiento continuo a todas las áreas del trabajo, a todos los trabajadores y a todos los niveles de la organización.

Por lo anterior, es importante que todas las organizaciones cuenten con un principio de control de calidad como parte de la filosofía dirigida al logro de los objetivos y que a la vez constituya un ciclo continuo en el que se identifiquen los defectos, sus causas y se mejore el proceso para eliminarlas.

El equivalente de este principio en los negocios es el Sistema de Calidad que es un conjunto establecido y comprometido de procesos y procedimientos que se revisan continuamente para adaptarlos a los cambios requeridos; se adopta después de haber analizado los procesos que componen a las organizaciones e identificado los métodos que garantizan la satisfacción del cliente, posteriormente se sistematizan éstos métodos y se integran al Sistema de Calidad; no siempre el primer intento produce un sistema perfecto, pero el mejoramiento será continuo, de tal manera que aprender de los errores constituye la parte esencial del mismo.

Sin un sistema de retroalimentación, las organizaciones no tienen la oportunidad de aprender de sus errores; por ello es recomendable contar con procedimientos correctivos en su sistema de calidad, como medios para evitar la repetición de los problemas.

Por otra parte, dicho sistema debe ser lo suficientemente claro para que quienes lo operan conozcan exactamente cuál es el procedimiento a seguir en todo momento, y tomando en cuenta que los negocios operan en un mundo cambiante, es preciso que el dinamismo sea característica básica del Sistema de Calidad.

1.4 Sistema de Administración por Calidad (APC)

La Administración por Calidad da respuesta a una necesidad organizacional de contar con un modelo que revise las características, necesidades y problemática de las empresas, así como a la idiosincracia, por ser el factor que motiva a las personas a hacer bien su trabajo.

No todos los modelos de Administración por Calidad dan resultado, sobre todo cuando se usan modelos extranjeros no diseñados para los países que los adoptaron, por ello, para que funcione, conviene interpretar y adecuar su filosofía a las características de cada empresa y así convertirla en el ideal de la misma.

Siempre deberá permanecer la idea de que todo producto o actividad realizada, se haga con el más alto sentido de calidad, buscando siempre “hacerlo bien desde el principio”; este aspecto es el más importante de los objetivos que se plantea y a medida que se avance en él se logrará el desarrollo de la empresa.

Dado que se considera un modelo completo de administración fundamentado en áreas administrativas, sociales y técnicas, su planeación tiene un sentido práctico, es decir, la integración de todos los planes que forman una organización como son objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, manuales, métodos, normas, presupuestos, etc., es decir, la planeación de todas aquellas actividades tendientes a normar, organizar y unificar el comportamiento laboral.; por ello conviene que su implantación se base en el convencimiento pleno del cambio de actitudes, o estilos de dirección, en todos los niveles de la organización.

1.4.1 Definición de Administración por Calidad (APC)

“Administración por Calidad es lograr que todas y cada una de las personas que integran la empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo, procurando hacerlo bien desde el principio; trabajar en un clima de cordialidad y satisfacción en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar”. (13) Esto implica la existencia de un modelo de cambio planeado, dirigido a mejorar la calidad, productividad y la integración del personal.

1.4.2 Objetivos del modelo de Administración por Calidad

Los objetivos de la Administración por Calidad tienen sentido práctico y dinámico y se establecen a corto, mediano y largo plazo, buscando siempre que el personal tenga claridad sobre lo que se espera de él, las metas por alcanzar, la comprensión de sus puestos de trabajo, así como sus aportaciones a la organización.

Establecer objetivos para el personal de todos los niveles, además de mejorar resultados, da significado al trabajo, motiva al personal, propicia la participación y el desarrollo. La fijación de objetivos debe ser un ejercicio conjunto entre jefes y colaboradores para dar claridad a la identificación de los fines comunes, sus áreas de responsabilidad y establecimiento de planes y programas de trabajo.

(13) Sosa P. Demetrio. Administración por Calidad. Ed. Limusa, México, 1991. Pág. 57

Los principales objetivos de este modelo son:

- a) Dirigir todas las actividades de la empresa hacia la calidad y productividad.
- b) Incrementar el interés y la confianza del personal hacia la empresa y propiciar la necesidad de cambio.
- c) Lograr el compromiso del personal para “hacer bien el trabajo desde el principio”
- d) Buscar el desarrollo de la empresa en un marco de alta calidad de vida laboral.

Los conceptos incorporados en este modelo que sirven de guía para seleccionar aspectos que fundamentan la filosofía y cultura de toda organización que desee implantarlo son: intención de cambio, objetivos, valor de las personas, planeación, estilos de dirección, creatividad y confiabilidad, y expresa su contenido a través de:

- * Control Total de Calidad
- * Aseguramiento de la Calidad
- * Círculos de Calidad
- * Estandarización

1.4.3 Concepto e importancia de la Calidad Total

La Calidad Total es un modelo de administración que busca propiciar la calidad en un sentido más amplio: en todas las personas y en toda actividad que se realiza en una empresa. Su implantación requiere primero del convencimiento para cambiar los sistemas tradicionales de administración por sistemas participativos, que reconozcan a los trabajadores como seres humanos capaces de entender su trabajo y realizarlo con apego a la calidad y productividad.

El conocimiento y comprensión del modelo se facilita si se parte de la definición de los términos que lo forman; así por ejemplo, el término calidad se aplica al personal, mano de obra y a toda actividad realizada dentro de una organización y resalta el cumplimiento de los requisitos que debe reunir un producto o servicio para ser calificado con calidad.

La aplicación el término Total se refiere a que la calidad debe involucrar a todo el personal y a todas las áreas de la organización, sin excepción; cuando se hace referencia a la función de inspección, generalmente sólo participa un área y esta se limita a verificar en la puerta de salida la calidad o no del producto, en cambio si el programa de control de calidad se hace extensivo a todas las áreas, su aplicación es más avanzada y los riesgos en los niveles de calidad son menores.

Como se mencionó, Armand Feigenbaum establece el concepto de Control Total de Calidad y propone su aplicación desde el diseño del producto, hasta su termino.

Al finalizar los años cincuenta, se aplicaba el Control Total de Calidad, a todo sistema que involucraba a los trabajadores en actividades para el mejoramiento de la calidad, con el fin de competir en mercados internacionales, lo cual trajo consigo cambios que en los esquemas de producción y comercialización tradicionales.

Los objetivos generales del Control Total de Calidad tienden hacia el incremento de la productividad, la calidad de sus productos, de sus actividades, así como la integración de su personal, por eso fue considerado como un esquema de administración y dirección sustentado en la búsqueda de un balance armónico y sostenible de los intereses de todos los involucrados con la organización.

Razón por la cual, el término tomó tal relevancia que su alcance incorpora a todos los elementos de la administración desde la planeación estratégica hasta el control de la operación y a lo largo de todos los procesos operativos y de soporte.

Aún y cuando en su inicio la Calidad Total se orientó solo al control del proceso para asegurar el cumplimiento de las especificaciones del producto, su implantación estuvo asociada a la revisión y modificación de los sistemas humanos, organizacional y, en general, a todos los procesos que integran la cadena de valor de la empresa.

En resumen, se puede decir que para satisfacer las expectativas de los clientes se requiere de tres factores: la calidad del producto y el servicio; la productividad en la cadena del valor y la efectividad del sistema organizacional; los tres se encuentran incluidos dentro de los Programas de Control de la Calidad Total; la ausencia de cualquiera de ellos, pone en riesgo la sobrevivencia de una empresa; de ahí la importancia de la implantación de un Sistema de Administración de Calidad acorde a sus características y necesidades.

1.4.4 Aseguramiento de la calidad

El dinamismo de los mercados requiere que las organizaciones, las personas que las integran y sus sistemas productivos, se adapten a los cambios; es importante que las personas conozcan lo que se espera de ellas, entiendan los propósitos, objetivos, requisitos de calidad y métodos para el logro de metas organizacionales; de este conocimiento se deriva el fundamento más importante del Aseguramiento de la Calidad, que entre las distintas funciones de la Administración por Calidad, se convierte en la de mayor relevancia y ponderación.

Aseguramiento de Calidad se define como “un conjunto de actividades cuyo objetivo es presentar pruebas de que el trabajo relacionado con la calidad se realiza de manera adecuada; la evaluación y revisión de la calidad del producto se realizan mediante auditorías de calidad. Incluye una selección de diversas vías de acción para la empresa como un todo, así como para cada departamento, por lo tanto requiere de la definición de objetivos institucionales y departamentales, así como determinación de las formas para alcanzarlos; de este modo se traza el camino para lograr los objetivos de calidad preestablecidos”. (14)

(14) Steebbing, Lionez. Aseguramiento de la Calidad. Ed. Continental, México 1991. Pág. 34

Cuando una empresa decide implantar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, procede a elaborar un programa con las siguientes actividades:

- * Alcance del sistema
- * Responsabilidad de la dirección
- * Sensibilización y capacitación
- * Calendarización de actividades, y
- * Compromisos mutuos

Para la realización de las actividades descritas hay que tomar en cuenta el tiempo, los recursos y la responsabilidad del personal involucrado, ya que las funciones no se podrán cumplir si no se establecen sistemas, procedimientos, métodos y estándares que normen la actuación de cada uno de los que participan. La suma de todos estos sistemas es lo que se conoce como Aseguramiento de la Calidad.

Con el fin de lograr los propósitos del Aseguramiento de Calidad conviene que las organizaciones usen la familia de Normas ISO 9000, cuyos estándares internacionales propician desarrollar, implantar y mejorar sus sistemas de calidad.

Para garantizar su implantación, la Alta Dirección de la empresa comparte la responsabilidad con todas las áreas y todas las personas que trabajan en ella, a través del desarrollo de las siguientes funciones:

- * Establece un compromiso como política de calidad
- * Nombra a un representante de la dirección, al equipo auditor y a un auditor líder.
- * Proporciona los recursos suficientes para la capacitación.

Por ello, de la Alta Dirección surgen la política y objetivos de calidad, la visión y misión institucionales. Entre los instrumentos idóneos para el Aseguramiento de la Calidad se encuentran la creación de manuales, que son el reflejo de los métodos, técnicas y medios para satisfacer los requisitos del sistema por lo que deben ser claros para el usuario.

En este sistema no debe omitirse la sensibilización y capacitación, porque pueden influir para que el personal adopte una mentalidad positiva que conduzca al éxito.

Los principales beneficios de un sistema de Aseguramiento de la Calidad son:

- * Obtener un sistema de control
- * Detectar la fuente de cualquier error y corregirlo de origen
- * Agilizar el entrenamiento del personal
- * Minimizar las pérdidas
- * Lograr confiabilidad del producto y mayor mercado
- * Reducir costos y aumento de la calidad

Para su instalación es necesario identificar los retos medibles y alcanzables a través de los cuales se logra la certificación, lo que implica ser reconocido y certificado como proveedor confiable y seguro.

1.4.5 Círculos de Calidad

La formación de Círculos de Calidad empezó en Japón, aproximadamente en 1959, cuando un grupo de industriales se reunió con JUSE (Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses) y con el Dr. Kaoru Ishikawa para planear el futuro de la industria japonesa, que por ese tiempo, sus productos que pretendían incursionar y competir en el mercado mundial, no convencían, se consideraban mediocres, por lo que primero tenían de resolver el problema de la calidad.

Recurrieron a diversas teorías, centrando su interés en un aspecto: “pregunte a sus empleados sus ideas, escúchelas y aplíquelas donde sea posible”; idea que tomaron como base y después de una serie de actividades preparatorias y de difusión se iniciaron los círculos de calidad en 1962. Inmediatamente JUSE publica su primer número de la revista Control de Calidad para Supervisores, lanza su idea e iniciativa de formar los círculos de calidad y en mayo del mismo año, se registra el primer círculo de la compañía Japan Telephone and Telegraph Corporation.

Las teorías que fundamentan la existencia de los círculos de calidad son las de: Maslow, Mc Gregor, Herzberg, Juran, Ishikawa y Deming.

La idea básica de los círculos de calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en cada una de las personas que forman la organización, mediante el trabajo en equipo, el intercambio de ideas, experiencias y apoyo recíproco, con la finalidad de identificar los problemas que afecten las funciones y la calidad de una determinada área de trabajo, y proponiendo alternativas de solución, teniendo siempre presente el enfoque de mejora continua.

A medida que los círculos demostraron sus resultados, fueron más aceptados, su popularidad se debe a que favorecen a los propios trabajadores, al compartir con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de productividad, calidad y los procesos de mejora continua. Su filosofía considera que el término no puede tener una definición única, pues en cada empresa que se establecen nace una nueva definición, como las que a continuación se describen: (15)

* Un círculo de calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen en forma voluntaria y periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se presentan en su área de trabajo.

* Un círculo de calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen o intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

* Un círculo de calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de problemas de su trabajo.

(15) Thomson C. Philip. Círculos de Calidad. Ed, Norma, Colombia, 1984. Pág. 10

Dichas definiciones muestran que existe afinidad en la conceptualización de lo que es un círculo de calidad, que se caracterizan por:

- * Son grupos pequeños de trabajadores: puede estar integrado de 4 a 15 personas
- * Pertenecen a la misma área de trabajo
- * Su participación es voluntaria
- * Se reúnen para identificar problemas y proponer alternativas de solución
- * Desarrollan actividades de mejoramiento y control de sus áreas de trabajo
- * Son parte de CTC (Comité Técnico de Capacitación)
- * Buscan la superación continua de sus miembros

Con base en éstas características, los círculos de calidad definen su Misión:

- * Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa
- * Respetar a las personas y crear un lugar de trabajo agradable y seguro
- * Propiciar el ejercicio y aprovechamiento pleno de las capacidades humanas

Misión que se refleja a través de factores como servicio voluntario, autodesarrollo, desarrollo mutuo, participación de todos los miembros y continuidad.

A su vez, la Dirección General de una organización se compromete a brindar su apoyo a los círculos de calidad en los siguientes rubros:

- * Proporcionar capacitación antes de su creación y durante su operación
- * Proporcionar asistencia técnica durante el análisis de los problemas
- * Respuesta inmediata a las propuestas presentadas
- * Suministrar los recursos necesarios que faciliten la ejecución de las propuestas
- * Propiciar la permanencia de los círculos de calidad y su mejoramiento.

Durante el establecimiento de los círculos de calidad es conveniente comenzar en sentido ascendente–descendente de acuerdo a la estructura organizacional. Una vez aprobada su formación, se define la organización básica para su operación, la cual se integra por dos grupos, además de la participación de otras figuras como el facilitador, líder, instructor y experto:

1. Comité de Dirección del proceso, cuya función es coordinar las actividades para la introducción y operación de los círculos de calidad y examina la viabilidad de las propuestas emitidas. Este comité se forma por los directivos superiores.

2. Oficina de Círculos de Calidad: se encarga de administrar el programa, elabora el plan de introducción, vigila su ejecución, controla e informa de los avances al Comité de Dirección.

Objetivos de los Círculos de Calidad: (16)

1. Fortalecer las habilidades administrativas y de liderazgo de todo el personal
2. Incrementar el interés y la confianza del personal hacia la empresa
3. Concientizar al personal sobre el desarrollo de acciones para mejorar la calidad
4. Crear núcleos efectivos que provean los medios para la toma de decisiones
5. Propiciar una adecuada comunicación entre trabajadores y directivos
6. Difundir los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora continua.

La capacitación juega un papel relevante dentro de los círculos de calidad, ya que se trata de la educación de los trabajadores, por lo que proponen la formación voluntaria de grupos de estudio, aspirar a un desarrollo mutuo, cooperar con otros círculos y fijar como meta la participación de todos los empleados.

El programa inicial de capacitación está dirigido a los integrantes de los círculos, enfatizando en las funciones de cada uno de ellos; de esta manera las primeras acciones de capacitación se dirigían al facilitador, al líder, instructores y expertos para que a su vez transmitieran la información a los demás miembros del círculo.

Así sucesivamente se determinaban los cursos con base a las necesidades presentadas y detectadas en cada círculo de calidad de la empresa. Los temas recomendados a impartir en los cursos incluían principios básicos de solución de problemas, análisis de problemas, toma de decisiones, histogramas, diagramas de Pareto, control de procesos, técnicas de muestreo y estudio de casos, entre otros.

La evaluación de las actividades de los círculos de calidad no se limitó a los resultados, sino que atendía otros factores como la forma de dirigir las actividades, la actitud y el esfuerzo mostrados para resolver los problemas y el grado de cooperación prevaleciente en el grupo.

A medida que Japón publicó las actividades y resultados de los círculos de calidad, éstos se desarrollan en otras partes del mundo, pero a diferencia de Japón, donde los círculos se formaban con personal de un mismo lugar de trabajo, en otros países los círculos se organizaron con personas provenientes de distintos lugares de trabajo. En algunos casos se organizaron no solo con el fin de lograr un control total de la calidad, sino como estrategia para motivar a los trabajadores.

En virtud de que cada país tiene sus propios antecedentes culturales y sociales, fue inevitable la diversidad de enfoques aplicados durante las actividades de los círculos. Estas adaptaciones indican que las actividades de los círculos de calidad pueden llevarse a cabo con éxito en todos los países del mundo, siempre que se respeten sus principios básicos.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD ⁽¹⁷⁾

El cuadro siguiente describe el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir en algunas etapas.

Etapas	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	• Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	• Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	• Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente. • Ser competitivo.
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más, mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar las salidas de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	• Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	• Satisfacer al cliente • Prevenir errores • Reducir costos • Ser competitivo

Esta evolución nos ayuda a comprender el origen de la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente, y cómo poco a poco se involucra toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no es solo uno de los requisitos esenciales del producto, sino que es un factor estratégico del que dependen la mayor parte de las organizaciones, tanto para mantener su posición en el mercado, como para asegurar su supervivencia.

(17) Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Suplemento del Diplomado de Calidad Total y Mejora de Procesos. México, Junio 1998

1.5 La calidad en el marco de los servicios

La calidad es un tema que se coloca dentro de los de mayor interés en los ámbitos económico, social y científico; el concepto tiende a presentar variaciones en su definición y medida, características más significativas cuando nos referimos a la calidad en el servicio, ya que es en este terreno donde el concepto ha tomado más fuerza en las últimas décadas, especialmente con relación al ámbito industrial y de manufactura, por la pretensión de establecer criterios o estándares de calidad.

Inicialmente la calidad en las empresas se entendía como algo tangible, susceptible de ser observado y medido en relación con las características y especificidades del producto; sin embargo, la calidad de servicios, concretamente servicios humanos y sociales hace referencia a la calidad que es directamente consumida por una persona y medida por el grado de satisfacción, si el servicio responde a las expectativas que se le han proporcionado.

Bajo este enfoque diferentes autores señalan que a diferencia de la calidad de un producto, la atribución de la calidad de servicio se caracteriza por ser intangible y heterogénea pues parece derivarse de las expectativas y experiencias de cada persona, a lo que se añade otro componente que es la interacción entre el consumidor y el proveedor, factor que influye en la valoración del servicio otorgado porque conlleva un conjunto de actitudes por parte del personal que lo proporciona con el fin de garantizar que el estilo y la forma de estas interacciones sea completamente visible para el usuario.

Por ello, si la medición está en función de dicha interacción, y considerando que las expectativas de las personas no siempre son estables, ni tampoco las mismas, entonces la práctica supone cuidar de manera fundamental esta interacción.

Las actitudes están ligadas a los valores personales y a los valores de servicio establecidos por las empresas, que exigen esfuerzo y actitud permanente de buena relación, que son los puntos clave para evaluar la calidad en el servicio.

Un claro ejemplo de desarrollo de sistemas para el aseguramiento de la calidad es la normativa ISO 9000, que establece estándares de calidad en el ámbito internacional aplicables a todo tipo de empresa que ofrezca productos o servicios.

1.6 La calidad como Norma de medición

La calidad es una norma mediante la cual se hacen mediciones; las normas implican tanto especificaciones como apego a lo establecido por una comunidad. Una norma es reconocida dentro de una comunidad ya sea que se trate de una empresa, una industria, o un país. Si un producto cumple con una norma de la comunidad, se ajusta a las especificaciones que se determinaron como apropiadas, y así se identifica su cumplimiento.

Se establecen normas para satisfacer las necesidades del cliente y se someten a prueba para verificar su cumplimiento, es así como se inicia el proceso del aseguramiento que es un factor relevante en todo sistema de calidad, porque se concentra en documentar y mejorar todo el proceso de producción y no nada más el resultado del mismo.

ISO 9000 constituye una norma aplicable a cualquier situación y organización que desee emplear un sistema de aseguramiento de la calidad, es decir, proporcionan parámetros para cada caso en particular, de ahí que la mayoría de los productos tengan una Norma ISO pertinente.

Es recomendable contar con un procedimiento de acción correctiva en un sistema de calidad y utilizarlo de manera efectiva. Se pueden presentar problemas, pero el sistema asegura que éstos no se repitan, estableciendo procedimientos para su identificación, ya sea mediante auditorias, acciones correctivas y acciones de rectificación a determinado plazo.

El enfoque del sistema de calidad ISO 9000 es formal y está documentado. En algunos casos, las empresas mantienen un sistema de calidad informal y no documentado que pocas personas conocen, pero conforme el negocio crece, dicho sistema se deteriora y se hace necesario documentar los procedimientos de operación importantes y ponerlos al alcance de todos aquellos que los necesitan, dando a conocer las modificaciones realizadas, ya que la documentación precisa y su control constituyen dos aspectos esenciales de un sistema de calidad basado en los requerimientos de la norma ISO 9000.

Cualquier tipo de norma implica una evaluación para determinar su conformidad; una norma que no puede ser evaluada, no es útil; si no existe una forma de determinar su cumplimiento, no existe la necesidad de contar con ella.

Existen tres tipos de evaluación de una norma:

- * Evaluación del proveedor: verifica si el producto se ajusta a la norma publicada.
- * Evaluación del comprador: el cliente establece si el producto cumple con las normas que él requiere; esta evaluación resulta efectiva porque intervienen las dos partes proveedor-consumidor.
- * Evaluación independiente: la lleva a cabo una organización externa a la que los clientes consideran una autoridad en la materia, por ejemplo las que realizan diversos organismos para acreditar y certificar en ISO 9000 a una organización.

Es importante que exista un control de las normas adoptadas en la empresa, revisándolas continuamente, ya que si bien la naturaleza de las normas es que son fijas en el sentido de que buscan asegurar la normalización y la uniformidad, su revisión continua es lo que garantiza su aplicación; las Normas ISO cumplen este requisito de revisión.

Los conceptos de calidad en el mundo se desarrollaron y marcaron las pautas de creación de normas correspondientes al desarrollo económico mundial; el cuadro siguiente ilustra el desarrollo de algunas normas hasta llegar a la familia ISO 9000.

CRONOLOGIA DE LA CALIDAD ⁽¹⁸⁾

1881	E.E.U.U.	Frederick W. Taylor inicia la investigación e implantación para mejorar los métodos de trabajo.
1931	E.E.U.U.	Se publica The Economic Control of Manufacturing Productivity del Dr. Walter A. Shewhart: Maestro de Deming y Juran.
1941	E.E.U.U.	El Gobierno establece normas relacionadas con el Control de la Calidad.
1946	E.E.U.U.	Se funda la Sociedad Americana de Control de Calidad (ASQC)
1947	SUIZA JAPON	Se crea la Organización Internacional de Estandarización (ISO) Se instituye la Unión de Científicos e Ingenieros de Japón (JUSE)
1950	JAPON	Se establece la Normatividad Industrial Japonesa (JIS), y JUSE invita al Dr. William Deming, estadístico norteamericano y fundador del movimiento de calidad, a impartir cursos de control estadístico de calidad.
1951	JAPON	Se crea el Premio Deming de Calidad
1954	MEXICO	Se funda el Centro Industrial de Productividad
1964	MEXICO	El Centro Industrial de Productividad, cambia a Centro Nacional de Productividad.
1966	MEXICO	Se funda el Centro Industrial de Productividad en Monterrey, que aplica métodos estadísticos para la industrialización (CPM).
1979	E.E.U.U. SUIZA	Philip B. Crosby publica su obra Quality is Free Se crea el Comité Técnico 176, responsable de emitir y revisar las Normas ISO 9000.

1980	E.E.U.U.	Se edita el libro: If Japan can, why can't we?
1987	SUIZA	Publicación de la primera serie de Normas ISO 9000
	E.E.U.U.	Se crea el premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige
	MEXICO	Se instituye la Fundación Mexicana para la Calidad A.C. (FUNDAMECA)
1989	MEXICO	Nace el Premio Nacional de Calidad y el CPM organiza el Primer Congreso Internacional de Calidad Total A fines de los años 80' México adoptó la Serie ISO 9000 como Norma Oficial Mexicana.
1994	SUIZA	El Comité Técnico 176 revisa la serie de Normas ISO 9000 Versión 1994
1997	E.E.U.U.	ASQC cambia de nombre a ASQ (Sociedad Americana de Calidad. Se elimina el término Control de Calidad.
2000	SUIZA	Se revisa y emite la Nueva Familia de Normas ISO 9000. Versión 2000

(18) Jurán M. Joseph. Manual de Control de Calidad. Suplemento ITAM. México, Junio 1998.

CAPITULO II: NORMA IOS 9000

2.1 Antecedentes Históricos de la Norma ISO 9000

Antes de examinar los antecedentes de esta norma internacional, vale la pena estudiar porqué se consideró necesario desarrollar en una norma sistemática un enfoque aceptado internacionalmente, respecto a la administración de la calidad.

Una empresa puede tener muchas metas y objetivos, pero la característica fundamental de su éxito, depende de que al mismo tiempo que genera ganancias, satisface las necesidades de sus clientes. La principal función de la Dirección de una empresa es identificar esas necesidades, elaborar fórmulas para lograrlo y establecer métodos para verificar que el resultado cumpla con las expectativas de la necesidad original. Este hecho, es el concepto básico sobre el que se han desarrollado los sistemas de administración de la calidad que operan actualmente.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, Japón al igual que la mayor parte de Europa se hallaban en la ruina física y económica, ya que potencias como Estados Unidos e Inglaterra destruyeron la capacidad de su manufactura de productos durables. Destrucción que celebró Estados Unidos para transformar sus plantas en fábricas de automóviles, refrigeradores y electrónica, industria que creció por ser la única opción disponible en ese tiempo.

El comercio militar también fue un elemento importante de la economía de los Estados Unidos y del Reino Unido. El requerimiento de productos obtenidos a un precio económico ocasionó que la rama militar de ambos países, encargada de estas negociaciones se interesara en el control de la calidad y en la eficiencia de los proveedores. El Ministerio de Defensa del Reino Unido, desarrolló la serie 05-20: normas para el comercio militar, cuyos requerimientos fueron expuestos en la normatividad MIL-Q-9858 y MIL-I-4508.

El impacto de esta normatividad en América, se reflejó en el desarrollo de una serie de normas militares referentes a requerimientos de compra, que planteaban una estructura para la administración de la calidad que no se limitaba a verificar la correcta producción, sino que al mismo tiempo minimizaba problemas durante la producción, asegurando el ejercicio del control en la materia prima utilizada, cumplimiento que se verificaba mediante auditorías.

Los europeos percibieron la urgencia de entrar de nuevo en acción para evitar el monopolio del mercado industrial por parte de Estados Unidos; como también se sentían inseguros del resurgimiento del Japón de la posguerra, protegieron sus intereses de defensa con la creación de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en 1949 y la Comunidad del Carbón y del Acero en 1951.

Una vez satisfechas las necesidades humanas básicas, planearon el futuro con el objetivo de convertirse en competidores viables; para ello Bélgica, Francia, Italia, Alemania y Luxemburgo firmaron el Tratado de Roma, que condujo a lo que hoy conocemos como Comunidad Europea y fue el comienzo de un esfuerzo para integrar un bloque competitivo de consumidores y fabricantes que retara a los estadounidenses y agilizar la recuperación económica; buscaron métodos y procesos disponibles, así como el intercambio de experiencias con quienes tuvieran tecnología y metodología que les fueran útiles, búsqueda que fue un éxito.

La contribución de la Comunidad Europea a la calidad es significativa, no obstante que el esfuerzo por unificar Europa trajo consigo el enfrentamiento a una serie de obstáculos, el más evidente giraba en torno a la diversidad de pueblos en un área geográfica pequeña, dentro de la cual cada una de las culturas se desarrollaba en forma independiente, no había idioma, moneda, reglas ni legislación comunes y existía poco parentesco entre las tecnologías.

En tanto se establecía la estrategia de unificación, se determinó que era necesaria una norma de calidad única. Pero no sólo había que traducir esa norma a una gran diversidad de lenguas, también tendría que producir los mismos resultados sin importar la cultura; en 1980 la Organización Internacional de Estandarización (ISO), solicitó a un grupo de asesores que investigaran la necesidad y factibilidad de desarrollar normas para sistemas de aseguramiento de la calidad.

Los resultados mostraron la necesidad por dichas normas y la factibilidad de desarrollarlas con base en las opiniones de organizaciones industriales que evidenciaron los beneficios de adoptar un planteamiento normalizado para administrar la calidad, distinto del control; el sector industrial fue el que mostró mayor interés debido a que tenía enfoques diversos para adquirir plantas y equipo.

Así en 1984, las compañías que utilizaban estas normas de evaluación, veinte países con participación activa y diez países en calidad de observadores, crearon el Comité Técnico 176 con el objetivo de armonizar a escala mundial los modelos existentes de la administración y el aseguramiento de la calidad y llevar a cabo la redacción de una norma unificada de calidad, para asegurar una base común para efectos de auditorías y evaluación; el resultado fue la publicación de la primera serie conocida como **ISO 9000, en 1987**.

La serie de normas denominada ISO 9000 se basó en la norma de calidad británica 1979 BS5750 (primer norma internacional para sistemas de calidad), en la norma canadiense CSAZ299, en la norma estadounidense ASQCZ1.15 MILQ9858A y en menor un grado en lineamientos de la Union of Japanese Scientists and Engineers.

El valor práctico de la equivalencia de BS 5750 e ISO 9000 radicó en la capacidad de realizar negocios en el mercado de la Comunidad Europea.

El Comité Técnico señaló que el plan para sistemas de administración de calidad básica no era obligatorio, si evaluatorio y que en esencia sus postulados se basaban en los tres pasos del patrón innato del mejoramiento continuo, y en las auditorías del proceso en forma regular:

- **Escriba lo que hace**
- **Haga lo que escribió**
- **Verifique (mida) lo que hace**

2.2 Serie ISO 9000:1987

Los primeros documentos de la serie ISO 9000 versión 1987 consistía en: (19)

ISO 8402	: Define el vocabulario de la calidad utilizado en ISO
ISO 9000	: Normas para administración y aseguramiento de la calidad y establece guías para selección y uso.
ISO 9001, 9002 Y 9003	: Normas relativas a Sistemas de calidad; establecimiento de Directrices para definir Modelos de aseguramiento de la calidad en diversos procesos.
ISO 9004	: Guías y directrices para la administración de la calidad y los elementos del Sistema de Calidad.

La serie establecía los principios genéricos de calidad para satisfacer la necesidad de contar con una norma internacional mínima, que definía la forma en la que las empresas debían establecer métodos de control de calidad y se comprometían a mantener la uniformidad de la misma.

Desde su inicio ISO 9000 constituyó un acierto por su enfoque en las prácticas administrativas y por poseer mayor alcance; fue una norma reconocida y aceptada para los sistemas de calidad, preferencia que quedó demostrada en los países que la adoptaron como base de sus normas nacionales, porque no exigen a las compañías cambios en lo que hacen, sólo que documenten y midan su quehacer.

Al trascender barreras del idioma y la cultura, hizo posible la estandarización de procesos, de ahí que los requisitos de certificación fuesen iguales en todos los países. Lo que empezó como un enfoque europeo de estandarización, se extendió a causa de su adaptabilidad y viabilidad en cualquier medio. Las empresas promovieron su uso para contribuir a la estandarización de los sistemas de calidad, sobre todo aquellas que realizaban negocios en mercados globales.

Fueron publicadas en la mayoría de los países industrializados y paralelamente se desarrollaron organizaciones dedicadas a su evaluación en Europa, Estados Unidos y el Oriente, independientemente de que los sistemas de administración de la calidad usados hasta ese momento por algunas compañías, cumplían con requerimientos de otras normas internacionales.

México adoptó la serie ISO9000 a fines de los años ochenta como Norma Oficial Mexicana, bajo la serie NOM-CC. A raíz de la emisión de la Ley Federal de Metrología y Normalización en 1992, cambió la nomenclatura a NMX o Norma Mexicana, la cual a diferencia de las NOM que son obligatorias, es una norma voluntaria. La serie NMX-CC, es equivalente a la serie ISO9000:1994; a la NMX-CC-001 a la NMX-CC-008, y a la NMX-CC-017 a la NMX-CC-019.

La Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial es la representante de ISO en México, y el Comité Técnico Nacional de Normalización en Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL), es el responsable de la elaboración y revisión de las normas mexicanas equivalentes a la serie ISO9000.

Durante los últimos años el Comité Técnico 176 de ISO ha revisado y mejorado las normatividad medular. Desde el inicio su misión ha sido mantener uniformidad en el campo de la administración de calidad, en los sistemas de calidad, así como en las formas para el aseguramiento de la calidad y tecnologías genéricas de apoyo como normas de orientación, selección y uso de las normas esenciales; se excluyen las normas técnicas, debido a que éstas son elaboradas por otros comités técnicos.

Los tres Subcomités Técnicos en ISO que manejan áreas específicas, son:

Subcomité Técnico1: Maneja conceptos y terminología; produjo la Norma ISO 8402 relativa al vocabulario utilizado; emitida en 1986.

Subcomité Técnico2: Maneja el desarrollo de Sistemas de Calidad, específicamente la serie de normas ISO 9000, emitidas en 1987.

Subcomité Técnico 3: Es responsable de las tecnologías de apoyo y desarrollo de los instrumentos necesarios para instrumentar Normas para Programas de Calidad, como metrología y equipo.

El Comité Técnico 176 lleva a cabo las revisiones de las normas, siguiendo las siguientes estrategias:

- Que las nuevas normas sean fácilmente aplicables a pequeñas, medianas y grandes empresas, tanto del sector público como del privado.
- Que sean aplicables para usuarios del sector industrial, como de servicios.
- Que proporcionen entendimiento claro del papel de la calidad con relación a la administración (dirigir y operar) de una organización y a la aplicación de conceptos y principios relativos.
- Que minimicen la proliferación de normas dentro de la familia ISO 9000
- Que se orienten hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente.

Los estatutos de la Organización Internacional de Normalización ISO establecían que todas las normas se revisaran por lo menos cada cinco años, para determinar si debían mantenerse, revisarse o eliminarse.

2.3 Serie ISO 9000:1994

La edición de 1987 se revisó en 1994, más tarde que lo señalado. La versión incluyó normas guía y normas contractuales y establecía los requisitos de un sistema que garantizara la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Las normas guía sirvieron para aclarar algunos requisitos contenidos en las normas contractuales o normas sujetas a certificación. La serie se conformó como por: (20)

ISO 8402 : Definición del vocabulario de la calidad empleado en ISO, definición de la terminología en palabras concisas.

ISO 9001 : 1994 Sistema de normas de calidad-Modelo para el Aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio

Aplicable en compañías interesadas en asegurar la calidad de los productos o servicios que proveen a un cliente mediante un contrato. Abarca la calidad en el sistema total desde el diseño, producción, instalación, hasta la entrega y el servicio; ejemplo de su aplicación es la industria automotriz.

ISO 9002 :1994 Sistemas de normas de calidad-Modelo para el Aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio.

También para compañías que deseaban asegurar la calidad de los productos o servicios pero que no cuentan con la función de diseño como aspecto primario de sus negocios, sólo calidad en la producción y la instalación, por ejemplo empresas ensambladoras, compañías de servicios y talleres que no diseñan, sólo prestan un servicio. Esta norma se aplicó en la mayoría de las instituciones públicas.

ISO 9003 :1994 Sistemas de normas de calidad-Modelo para el Aseguramiento de la calidad en inspección final y pruebas.

Al igual que la anterior, se aplicó en empresas que aseguraban la calidad de los productos o servicios, pero el Modelo para Asegurar la Calidad se aplicaba sólo en las fases de inspección final y comprobación. Tenía una aplicación especializada y resultó apropiada para una gama limitada de negocios, por ejemplo los laboratorios médicos ya que su trabajo requiere asegurar que los productos elaborados no atenten contra la seguridad de las personas. Eran menos los registros bajo esta serie; hay más en 9001 y 9002.

ISO 9004: 1994 Administración de la calidad y elementos del Sistema de Calidad
Parte 1: Directrices - Guías para la puesta en marcha.

ISO 14000 : * Normas de calidad para Sistemas de Gestión Medioambiental y Realización de Auditorías Medioambientales.

Esta norma designaba los estándares internacionales sobre gestión ambiental, la acción preventiva antes que correctiva y la mejora continua de temas ambientales.

Relacionadas con estas normas existían documentos - guías para la aplicación de ISO 9001/2/3:

ISO 9000 -1 :1994 *Normas para administración y aseguramiento de la calidad
Parte 1: Directrices-Guías de selección y usos.

ISO 9000 -2 :1993 *Normas para administración y aseguramiento de la calidad
Parte 2: Directrices genéricas para la aplicación de ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003.

ISO 9000 -3 :1991 *Normas para administración y aseguramiento de la calidad
Parte 3: Directrices para la aplicación de ISO 9001 para el desarrollo, suministro y mantenimiento de software.

El uso de números en la descripción no era indicador de diferente grado de excelencia, tampoco una norma era mejor que otra, cada una era un modelo diferente para aplicaciones específicas, acordes a lo que una compañía produce; por eso, para decidir la aplicación del modelo ISO 9000 en una compañía, era importante tener en cuenta sus objetivos, al mismo tiempo que los de sus clientes.

Una compañía podía pasar de ISO9001 a ISO9002 o ISO9003, conforme cambiaba su perspectiva de negocio, sin embargo no era necesario certificarse en dos normas, a menos que se incorporará el diseño de productos o el servicio.

Para ser certificada por ISO9000 toda compañía se sometía a una supervisión de su sistema de administración de la calidad realizada por una empresa neutral de auditorías. Cada uno de estos cuerpos de acreditación reconocía a los integrantes con la capacidad de llevar a cabo auditorías de supervisión a los sistemas de calidad y expedir certificados acordes con las Normas ISO 9000.

Las auditorías de supervisión por lo general se realizaban cada seis meses y la recertificación completa era necesaria cada tres años.

La Norma ISO9000:1994 se distribuía en seis secciones que describen claramente los pasos a seguir en su aplicación. Las secciones de la 0 a 3 eran introductorias.

En la sección 4.0 estaban contenidos los veinte requerimientos del Sistema de Calidad, numerados del 4.1 al 4.20 conocidos como “elementos clave”. (21)

- Sección 0: Introducción
- Sección 1: Objetivo y campo de aplicación
- Sección 2: Normas de referencia
- Sección 3: Definiciones
- **Sección 4: Requisitos del Sistema de Calidad**
- Sección 5: Bibliografía
- Sección 6: Concordancia con normas internacionales

La sección 4 se consideraba la parte medular de la Norma; en este sentido, el Sistema de Calidad significaba disponer de una serie de elementos documentados como Manual de Calidad, Manual de Procedimientos, Instrucciones de Trabajo, Plan de Capacitación, Registros de la Calidad, etc., todos relacionados entre sí y funcionando para producir bienes y servicios de calidad, requerida por los clientes.

En ISO9002 e ISO9003 se aplicaban los veinte elementos básicos de la estructura de ISO, y quedaban sin interpretación aquellos elementos no aplicables y que diferenciaban a ISO9001 de 9002 y 9003: Control de Diseño; las empresas en cuyo proceso productivo incluyan etapas de diseño, eran certificadas bajo la norma ISO 9002, en tanto el Servicio era requisito siempre y cuando el contrato incluyera el servicio al cliente para lo cual describían los medios para verificar su cumplimiento.

El Control de Diseño era más importante, porque el Servicio era obligatorio para el diseño. Se podía necesitar el servicio debido a una actividad particular del diseño, más no viceversa.

Los requerimientos del sistema en las Normas 9001, 9002 y 9003 estaban escritos en términos obligatorios, no así para ISO9004 porque no se utilizaba de la misma manera ya que sólo contenía guías, sin embargo, la información contenida en esta norma era valiosa para una compañía que estaba en el proceso de implantar sus sistemas administrativos de calidad.

Se puede decir que la Norma ISO9000 no definía cómo debía ser el Sistema de Calidad de una empresa, solo fijaba los requisitos mínimos a cumplirse; ISO9001, 9002 y 9003 se usaron como base para la certificación de sistemas de calidad.

No obstante que la versión ISO1987 incluía 20 requisitos, éstos no consideraban acciones preventivas en el sistema de calidad. De ahí que la segunda versión en 1994 perfeccionara esta carencia, resaltando el sentido de la norma.

El siguiente cuadro muestra las diferencias de aplicación de las normas:

ISO 9000/1987	ISO 9000/1994
Aseguramiento de la Calidad	Aseguramiento de la Calidad
4.14 Acciones Correctivas	4.14 Acciones Correctivas y Preventivas
Subcontratista-----Proveedor-----Cliente	
9001 9002 Contractual 9004 Directrices	9000 Guía 8402 Vocabulario
20 Requisitos	

El propósito de la versión ISO 9000:1994 era promover la implantación de sistemas de calidad y generar seguridad y confianza de la calidad de los productos y servicios. Dicha versión se basó en la prevención de errores e incluía:

- a) Desarrollo de normas de uso común a escala mundial.
- b) Satisfacción de las necesidades de los clientes.
- c) Mantenimiento de los procesos adecuados y controlados.
- d) Documentación de procedimientos, especificaciones e instrucciones de trabajo.
- e) Educación, formación y actualización continua.
- f) Auditorías internas y evaluación al sistema de calidad.

Entre los beneficios obtenidos con su implantación se contaban los siguientes:

- a) Certificación reconocida mundialmente que fortalece la imagen institucional.
- b) Optimización de las operaciones.
- c) Captación y desarrollo de nuevos mercados
- d) Aumento de la productividad de la organización y mejora continua,
- e) Detección de problemas, errores y fallas de la calidad previniendo su recurrencia
- f) Homologación de criterios de actuación en el trabajo.

La Estructura documental ISO 9000:1994 se organizaba en cuatro niveles:

Nivel Uno: Manual de Calidad: Políticas Generales, objetivo y campo de aplicación

Nivel Dos: Procedimientos ¿Qué? Especificaba las normas de referencia

Nivel Tres: Instrucciones ¿Cómo? Hacía referencia a las definiciones.

Nivel Cuatro: Registros de calidad (Evidencia) Especificaba requisitos del sistema.

El sistema de calidad y las auditorías se basaban en los 20 requisitos de la norma:

- 4.1 Responsabilidad de la dirección.
- 4.2 Sistema de Calidad.
- 4.3 Revisión del contrato.
- 4.4 Control del diseño: (ISO9001)
- 4.5 Control de Documentos y Datos.
- 4.6 Adquisiciones.
- 4.7 Control del producto proporcionado por el cliente.
- 4.8 Identificación y Rastreabilidad del producto.
- 4.9 Control del proceso.
- 4.10 Inspección y prueba.
- 4.11 Control de equipo de inspección, medición y prueba.
- 4.12 Estado de inspección y prueba.
- 4.13 Control de producto no conforme.
- 4.14 Acción correctiva y preventiva.
- 4.15 Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega.
- 4.16 Control de registros de calidad.
- 4.17 Auditorías de calidad interna.
- 4.18 Capacitación.
- 4.19 Servicio.
- 4.20 Técnicas estadísticas.

2.4 La nueva familia ISO 9001 Versión 2000

La nueva familia ISO 9001/2000 se emitió a partir de Diciembre del 2000, sustituye a la versión 1994, la cual se simplificó con el fin de evitar la proliferación de normas. Los principales cambios realizados señalan que solo permanecerá una norma: ISO9001:2000, y que dichos cambios no afectarán a las empresas que cuentan con un certificado ISO9000:1994, hasta que culmine la vigencia del certificado que es de tres años, se podrá cumplir con ISO9001:2000, adecuando su alcance con base en sus actividades, previa adaptación de ciertos elementos que no implican cambios en la estructura documental del sistema de calidad.

La nueva versión es genérica, tiene mayor alcance que la anterior, puede aplicarse a todo tipo de organizaciones y en una era de múltiples avances tecnológicos; resalta cláusulas relacionadas con el ambiente de trabajo y refuerza los procesos de capacitación, competencia, efectividad y ambiente laboral, principalmente.

Asimismo, elimina el problema de elegir entre ISO9001, 9002 o 9003; cubre todas las actividades de una organización, asegura que todos los procesos estén dentro del sistema de gestión de calidad, describiendo sus fundamentos y terminología.

Se afina el lenguaje, y se realizan precisiones a algunos términos tales como: “Comprador=Cliente”; “Proveedor = Organización”, “Producto se sustituye por Producto y/o Servicio”; “Sistema de Aseguramiento de la Calidad = Sistema de Gestión de la Calidad”, y “Gerencia con responsabilidad ejecutiva = Alta Gerencia”; otros términos se eliminaron por considerarse confusos, particularmente durante la Auditoría, como el término “claramente” descrito en la versión anterior.

La familia de normas ISO9001: 2000 está constituida por cuatro normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas). (22)

ISO 9000: 2000 : Describe los principios y terminología de los sistemas de Gestión de la calidad. Vocabulario

ISO 9001: 2000 : Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la Calidad aplicables a toda organización que quiera demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos del cliente. A diferencia de los modelos anteriores la organización decidirá los puntos que le son aplicables. Es la única norma sujeta a la certificación. Desaparecen ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994

ISO 9004: 2000 : Proporciona directrices para la efectividad del sistema de gestión de la calidad; incluye procesos de mejora continua que contribuyen a la satisfacción del cliente y al desempeño laboral.

ISO 19011 : Proporciona orientación relativa a las auditorías de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

ISO 14000 : ISO 14001 Y 14004: Sistemas de Gestión ambiental
 ISO 14010, 14011 y 14012: Auditoría ambiental
 ISO 14022 y 14023 : Etiquetado ambiental
 ISO 14031 : Evaluación de desempeño ambiental
 ISO 14040 y 14041 : Ciclo de vida
 ISO 14050 : Términos y Definiciones
 ISO 14060 : Estándares ambientales de productos

ISO 9001 se orienta a los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, se usa con fines de certificación y para demostrar que satisface necesidades del cliente.

Por su parte, ISO 9004 proporciona recomendaciones para llevar a cabo la mejora continua del desempeño y la eficacia global de la organización; se recomienda como una guía para las organizaciones que quieran ir más allá de los requisitos de la norma ISO9001, pero no con fines de certificarse.

ISO14000 se establece porque la introducción de medidas relacionadas con la protección del medio ambiente, viene experimentando un auge importante en los últimos años, debido, por un lado, a la necesidad de las empresas de adecuar sus procesos a las exigencias impuestas por la normatividad vigente y por otro, a la preferencia cada vez mayor de consumidores, por productos cuya fabricación tiende a minimizar los impactos negativos sobre el medio ambiente.

En resumen, se puede decir que en la nueva versión ISO 9001:2000, el enfoque sigue siendo hacia el cliente y su estructura responde a la dinámica de: Planear – Hacer – Verificar – Actuar. Esta versión se caracteriza por un espíritu innovador que contribuye al desarrollo y planificación de esquemas específicos que se ajustan a las necesidades de todo tipo de organización y resalta la forma de conducirlas hasta posicionarse en un nivel competitivo.

ISO 9001:2000 viene a revolucionar nuevamente los requisitos que conformaban la norma de calidad, ahora con un enfoque hacia la mejora continua.

ISO 9000/1987	ISO 9000/1994	ISO 9000:2000
Aseguramiento de la Calidad	Aseguramiento de la Calidad	Gestión de la Calidad
4.14 Acciones Correctivas	4.14 Acciones Correctivas y Preventivas	8 AC+AP+ Mejora Continua
Subcontratista-----Proveedor-----Cliente		Proveedor--Organización— Cliente
9001 Contractual 9002 Contractual 9004 Contractual	9000 Guía 8402 Vocabulario Directrices	9000 Vocabulario 9001 Contractual 9004 Guía para la mejora
20 Requisitos		8 Secciones

Una limitante de la versión anterior era la falta de un documento de apoyo para los directivos de las empresas. La elaboración de dicho documento estuvo a cargo del Subcomité 2 del Comité Técnico ISO TC 176, el cual aplicó una encuesta a escala mundial a personas que ocupaban puestos directivos en empresas grandes, organismos de normalización, universidades, dependencias gubernamentales e institutos de investigación, principalmente, cuyos resultados se plasmaron en un documento que describe los principios básicos del sistema de gestión de la calidad.

2.5 Principios básicos del Sistema de Gestión de la Calidad (23)

A continuación se describen los principios básicos que pretenden favorecer el entendimiento de la nueva norma y, así lograr el compromiso tanto de quienes toman decisiones estratégicas, como del personal involucrado en la planeación, desarrollo y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en satisfacer sus expectativas.

2. Liderazgo: Los líderes establecen los propósitos y dirección de la organización; ellos deben crear y mantener un ambiente interno que propicie que el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean de beneficio para la organización.

4. Enfoque basado en procesos: Los resultados deseados se alcanzan mejor cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.

6. Mejora continua: La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la organización.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

8. Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son independientes, y unas relaciones mutuamente benéficas intensifican la capacidad de ambos para crear cadenas de valor.

Con la utilización de un sistema de gestión de la calidad, las organizaciones obtienen entre otros, los siguientes beneficios:

- Reducción de costos de operación debido a la disminución de desperdicio, duplicidad de trabajo, tiempos muertos e incumplimientos.
- Comprensión por parte del personal de los objetivos de la organización; así como motivación y participación en la mejora continua.
- Confianza de las partes interesadas en la eficiencia y eficacia del trabajo, reflejada en beneficios económicos, de desempeño e imagen organizacional
- Fidelidad del cliente y el negocio
- Respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades.
- Mayor participación en el mercado

Los equivalentes en México de ISO 9000, versión 2000 son:

NMX-CC-9000-IMNC-2000 = ISO 9000.2000

NMX-CC-9001-IMNC-2000 = ISO 9001.2000

NMX-CC-9004-IMNC-2000 = ISO 9004.2000

El siguiente cuadro que ilustra el desarrollo de algunas normas hasta llegar a la familia ISO 9000.

AÑO	NORMA	USOS
1959	MIL-Q-9858 Requisitos de un programa de calidad	Adquisiciones del Depto. De Defensa.
1968	AQAPI Requisitos para un sistema de control de calidad industrial para un programa de calidad	Adquisiciones de la OTAN.
1968	Especificaciones de los requisitos generales para un programa de calidad (ANSI Z 1.8-1971)	Requisitos de aseguramiento de la calidad para situaciones contractuales de dos partes.
1974/75	Normas Canadienses Z 299.1.2.3 y 4 relativas a normas de aseguramiento de la calidad.	Su objetivo principal es la adquisición de dos partes.
1979	ANSI/ASME NQA-1 Programa de requisitos de aseguramiento de la calidad para plantas de energía nuclear.	Requisitos y directrices no obligatorios para establecer y ejecutar programas de aseguramiento de la calidad en el diseño, construcción y operación de plantas.

1979	Canadá establece al QMI como organismo de certificación.	Extiende el uso de las normas Z 299 como una demostración de un sistema de calidad.
1979	BS 5750 parte 1,2 y 3 Requisitos para el aseguramiento de la calidad.	Sistema de aseguramiento de la calidad en el Reino Unido, para uso industrial y comercial
1979	ANSI/ASQC Z-1.15 Directrices generales para sistemas de calidad.	Elementos básicos para estructurar y evaluar sistemas de calidad a productos manufacturados.
1979	Se forma ISO/TC Comité Técnico 176 de ISO	Facilita el comercio internacional al conciliar las normas nacionales de calidad.
1980	Los países bajos establecen la certificación por terceras partes en sistemas de aseguramiento de la calidad.	Aplicable a todo tipo de procesos.
1985	El Reino Unido establece la certificación por terceras partes de sistemas de aseguramiento de la calidad.	Aplicable a todo tipo de procesos.
1987	Emisión de la versión ISO 9000/ 1987	Creados por situaciones contractuales de dos partes.
1987	Emisión de la norma ISO 9004 Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Directrices generales.	Aplicable a todo tipo de proceso.
1989	Estados Unidos establece la certificación de los sistemas de aseguramiento de la calidad por terceras partes.	Aplicable a todo tipo de procesos.
1989	Adopción del nuevo enfoque por la Comunidad Europea para los requisitos básicos.	Impulsa el comercio en países de la Comunidad Europea.
1994	Revisión y emisión de la segunda versión de las Normas ISO 9001, 9002, 9003, 9004 Sistemas de calidad. Modelos para el aseguramiento de la calidad.	Comunica la aplicación a las cuatro categorías y se reconoce su uso para la certificación por terceras partes
2000	Revisión de las Normas ISO 9001, 9002, 9003, 9014 y propuesta de la nueva familia ISO 9001: 2000.	Comunica su aplicación y se reconoce su uso para la certificación por terceras partes

2.6 Objetivo y campo de aplicación de ISO 9001: 2000

La versión ISO 9001:2000 muestra el papel significativo del cliente, define los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento a las satisfacciones del cliente se evalúa mediante la información relativa a la percepción del cumplimiento.

La norma pone énfasis en la Gestión de la Calidad, por considerarlo un enfoque más amplio que el tradicional que se refiere solo al control de calidad. Se trata de ir más allá de la inspección y corrección, después de la producción. Es un sistema para la administración efectiva de la calidad, basado en el principio de que “es mejor prevenir que curar” y considera un análisis del sistema establecido, para corregir las causas que producen los errores, en lugar de tratar solo el síntoma.

Por lo tanto, los clientes prefieren compañías que cuenten con reglas que inspiren confianza; que cada vez que adquieran un producto o servicio, éste cumpla con sus expectativas. Estas reglas aplicadas al proveedor garantiza la efectividad del sistemas y al consumidor le garantiza calidad en el producto o servicio adquirido.

Comúnmente, se tiene la idea errónea de que los sistemas de gestión de la calidad se relacionan solo con el área de producción, sin embargo, todas las áreas de la organización están involucradas en la fabricación del producto, y como los requerimientos se aplican en todos los niveles, el énfasis de la norma es el sistema de Gestión de la Calidad y especifica los requisitos cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y, cuando
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para su mejora y aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debe ser una decisión estratégica de la organización. No es el propósito de esta norma proporcionar uniformidad en la estructura de dichos sistemas, o en la documentación de una organización, por ello su diseño e implantación están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, productos suministrados, procesos empleados y tamaño y estructura de la organización.

Aplicaciones: los requisitos de esta Norma son genéricos y aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión, siempre y cuando:

- ✓ Queden restringidas a los requisitos expresados en algún capítulo
- ✓ Que las exclusiones no afecten la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que permitan cumplir con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Referencias normativas: El documento normativo contiene disposiciones a través de referencias de esta norma internacional. Para las referencias fechadas, las modificaciones o revisiones de la citada publicación no son aplicables. No obstante, se recomienda la aplicación de la edición más reciente del documento normativo.

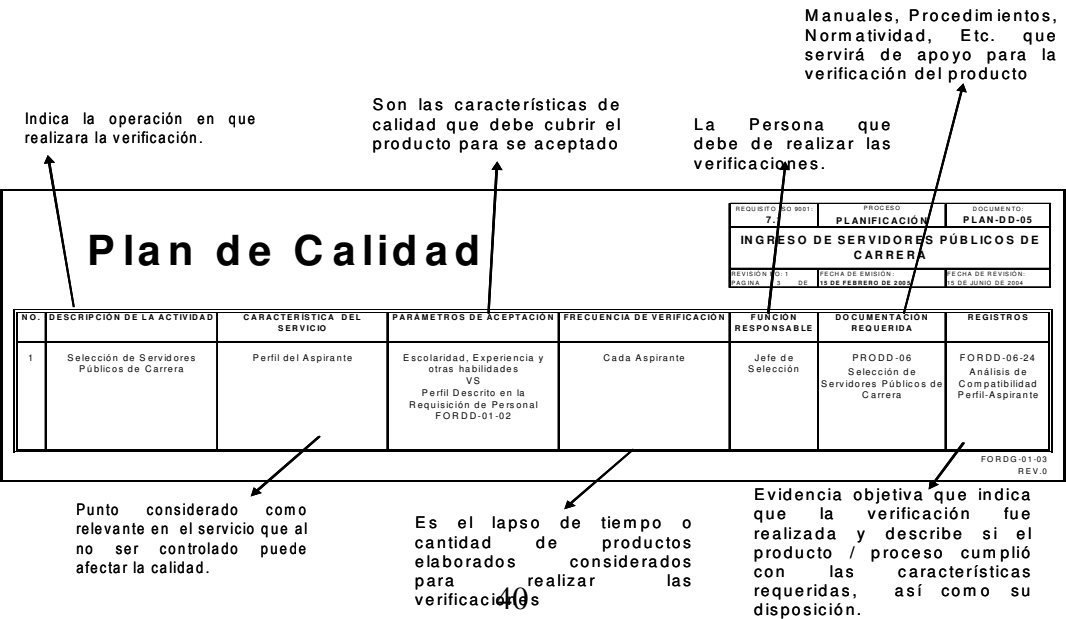
Términos y definiciones: Para una correcta interpretación e implantación del modelo ISO9001:2000, son aplicables los términos y definiciones dados en la norma ISO9000 (Fundamentos y Vocabulario), como los siguientes:

- ✓ La Norma contiene definiciones que forman parte de los requisitos.
- ✓ La terminología es utilizada para ser consistente con el lenguaje cotidiano.
- ✓ Siempre que se utilice el término producto, este también significa servicio.

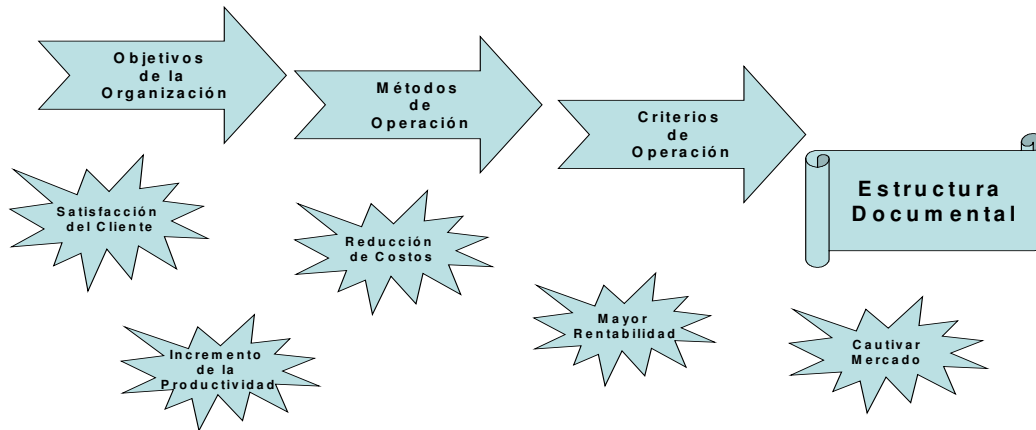
Requisitos generales contractuales: La organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma mexicana:

- a) Identificar los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad
- b) Su secuencia e interacción, deben ser apropiados a la filosofía de la empresa, y a los procesos enfocados al cumplimiento de la Misión y Visión de la misma.
- c) Criterios y métodos para asegurar su eficacia; entendiendo como criterios a los parámetros de aceptación que debe cubrir un producto para determinar si cumple con la calidad especificada; por método se entiende al modo estructurado y ordenado de obtener resultados y éstos se describen en los Planes y Manuales de Calidad, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo.

Los criterios y métodos aplicables otorgan los siguiente beneficios: asegurar la disponibilidad de los recursos e información que apoyan la operación y los procesos; realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos, e implantar las acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados y la mejora continua.



CRITERIOS Y MÉTODOS DE OPERACIÓN

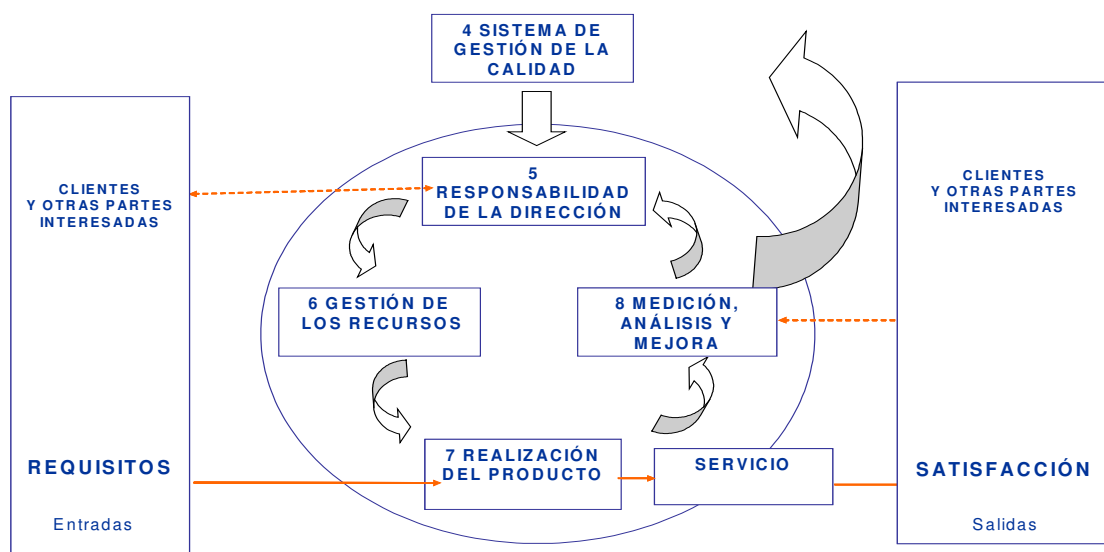


2.7 Enfoque basado en Procesos

Un enfoque de este tipo enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Uno de los caminos para lograr la mejora de esta norma es desarrollar un Modelo de Proceso de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2000, como el que se muestra:



La Gestión del Sistema de Calidad de una organización se inicia con la gestión de sus procesos, por lo que un mapeo de procesos facilita el análisis e identificación de oportunidades de mejora y por consecuencia, facilita el rediseño de los mismos, cuando así se requiera. En este sentido el mapeo de procesos es una técnica para examinar los procesos y determinar dónde y porqué se presentan desviaciones; para tener un conocimiento que va de lo general a lo particular y una visión integral de la organización, que representa la base de cualquier mejora, es necesario: (24)

1. Analizar la interrelación existente entre las unidades o áreas y definir la relación cliente - proveedor.
2. Analizar la interacción de los procesos que las conforman, tomando como base los insumos que cada unidad proporciona a otra dentro del mismo, y
3. Detallar la secuencia lógica de las operaciones o actividades que integran un proceso, para identificar cómo se establecen las interacciones directas.

La organización crea, mejora y proporciona calidad a través de la red de procesos; por ello para que una organización funcione de forma efectiva tiene que identificar, organizar y administrar numerosos procesos interrelacionados, normalmente la estructura de la red de procesos de una empresa no es una estructura secuencial simple, sino por lo general bastante compleja.

Los productos son resultado de procesos que van transformando las materias primas utilizando maquinaria, métodos de trabajo, medición (evaluación) y recursos humanos en cada una de las operaciones hasta que el producto llega al usuario.

Se denominan procesos clave a aquellos que dependen directamente de la satisfacción del cliente y requieren para su funcionamiento de apoyos de otros procesos como los administrativos; generalmente la salida de un proceso forma la entrada del siguiente, pero todos deben contar con sus propios requisitos. Tanto interna como externamente, las organizaciones están enlazadas en cadenas de procesos, con los flujos relativos al producto, a los requisitos y a la información.

Entre los principales procesos de una organización se encuentran los relativos a:

- Mercadotecnia.
- Investigación de mercado.
- Diseño y desarrollo de productos.
- Diseño y desarrollo de procesos.
- Adquisiciones.
- Producción o prestación del servicio.
- Verificación.
- Almacenamiento y empaque.
- Venta y distribución.
- Instalación y puesta en marcha.
- Asistencia técnica y servicio.

2.8 Enfoque del Sistema hacia la Gestión

Este enfoque pretende identificar y gestionar un sistema interrelacionado de procesos para un objetivo determinado y comprende varias etapas: (25)

- * Identificar necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas.
- * Definir la política y los objetivos de calidad de la organización.
- * Determinar procesos y responsabilidades necesarias para el logro de objetivos.
- * Comprender la interdependencia entre los procesos del sistema.
- * Proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de calidad
- * Mejorar continuamente el sistema través de su medición y evaluación.

Mediante estas acciones la organización genera confianza en la capacidad de su sistema, en la calidad de sus productos, y aumenta la satisfacción de los clientes y las demás partes interesadas, así como la competitividad de la organización.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad de esta norma internacional son complementarios a los requisitos del producto; son genéricos y aplicables a cualquier sector, enfatizan el uso de las especificaciones técnicas del producto.

Dado que un sistema de administración de la calidad afecta a todos los intereses relacionados con la organización es conveniente que la alta dirección busque satisfacer las necesidades y expectativas de todos ellos, para lo cual se puede utilizar un cuadro similar al ejemplo siguiente:

INTERESADOS	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
a) Los consumidores, usuarios, compradores (Cliente)	Calidad y precio del producto o servicio
b) El personal de la organización	Responsabilidad con autoridad para tomar decisiones a su nivel. Satisfacción en el trabajo y desarrollo profesional y laboral
c) Propietarios, socios, uniones, banqueros, inversionistas	Rendimiento de su inversión
d) Proveedores	Oportunidad de negocio continuo.
e) La sociedad	Administración responsable (preservación de la salud, la seguridad, la ecología y conservación de recursos naturales y la energía)

Requisitos de la documentación: La documentación del SGC debe incluir: declaraciones documentadas de la política y objetivos de la calidad; un manual de calidad, procedimientos documentados para asegurar la planeación, operación y control de procesos y los registros requeridos por la norma.

Manual de calidad: Se debe establecer un manual de calidad que incluya el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, los detalles y justificación de cualquier exclusión, los procedimientos documentados establecidos o la referencia a los mismos y una descripción de la interacción de los procesos.

Control de documentos: Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad se deben controlar y establecer un procedimiento documentado, que señale:

- Documentos aprobados antes de su emisión por el personal involucrado: Procedimientos, Plan de Calidad, Instrucciones de Trabajo, etc.
- Documentos revisados y actualizados: identificar cambios y número de revisión; cada vez que se realice alguna modificación, se modifica el número
- Disponibilidad: todos los documentos del Sistema de Gestión de la calidad deben estar disponibles en el área de trabajo: oficina, planta, piso o máquina
- Legibles e identificables; ningún documento debe encontrarse en mal estado

Se anexa ejemplo de un documento.

	Corporativo de Sistemas Para la Gestión de la Calidad S.C.		
	REQUISITO ISO 9001: 4.1.17.1.17.3	PROCESO: CONSULTORIA	DOCUMENTO: PRODP-01
	TITULO: CONSULTORIA EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
c) →	REV. No. 2 Pag. 1 de 17	FECHA DE REVISIÓN: Enero de 2004	FECHA DE EMISIÓN: Octubre de 2004

1. PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

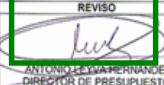
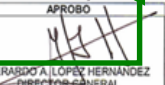
Establecer los lineamientos y métodos a seguir para proporcionar un servicio eficiente y profesional de consultoría, asegurando la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Organizaciones, que les permita obtener el certificado internacional que avale el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2000.

2. ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO

Esté procedimiento es aplicable al servicio de consultoría en Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), proporcionado por el **Corporativo de Sistemas para la Gestión de la Calidad S.C. (CSC)**, el cual comprende la aplicación del diagnóstico organizacional; así como las etapas de planeación, capacitación del personal, documentación, implementación y mejora del SGC, incluyendo la asistencia durante la auditoría de tercera parte y la elaboración del Plan de Acciones derivado de la misma.

3. DOCUMENTOS REQUERIDOS

3.1 Norma ISO 9000:2000 Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario.

REVISO  ANTONIO ELVIRA HERNÁNDEZ DIRECTOR DE PRESUPUESTO	AUTORIZO  C.P. JOSUÉ MÉNDEZ CORTÉ REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	APROBO  GERARDO A. LÓPEZ HERNÁNDEZ DIRECTOR GENERAL
--	---	---

b) →

a) →

2.9 La Calidad como Herramienta de Competitividad

El Siglo XX ha representado sin duda alguna una etapa de transición fuerte y acelerada en el mundo, la velocidad con que éste se transforma es cada vez mayor. El proceso de globalización económica plantea nuevos desafíos para toda empresa que busque garantizar un mayor impacto en los mercados, mayor relevancia de su organización y de los servicios que ofrece, de manera tal, que tanto los productos como los servicios respondan a los nuevos retos globales y a los cambios constantes que presenta la conducta del consumidor.

Bajo este enfoque se puede decir que la competitividad se presenta como factor fundamental, de ahí que en este marco, competitividad se considere como la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales.

El proceso de competencia presenta dos ejes centrales: por un lado el desarrollo de nuevos productos, y por otro, el que sus atributos de calidad y precio sean los determinados por la demanda.

Responder a estas exigencias, requiere que las organizaciones redefinan y orienten sus metas y objetivos hacia la innovación de procesos productivos, de productos o de servicios, de tal forma que puedan alcanzar sus objetivos y obtener el reconocimiento de calidad de los mismos; para ello se requiere alcanzar niveles de calidad mayores que los actuales y reflexionar sobre nuevas alternativas que garanticen la aceptación universal con calidad certificada.

Para afrontar con éxito estos desafíos, es necesario que las acciones, productos y servicios de la organización, estén enmarcados o se rijan por normas y preceptos que posibiliten la obtención de certificaciones de calidad nacional e internacional.

Los estándares internacionales ISO, constituyen un instrumento importante para alcanzar las metas planteadas, ya que a través de ellos se establece una serie de pautas y patrones que deberán seguirse con la finalidad de implantar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus procesos.

Los sistemas de calidad elaborados bajo los preceptos normativos y metodológicos de ISO, son sistemas diseñados para aplicarse dentro de las organizaciones y contienen pasos que guían su establecimiento.

Dentro de los estándares internacionales elaborados por dicha organización encontramos a los de la familia ISO 9000, hasta llegar a la versión 2000, cuyos grupos de Normas desarrolladas se refieren a la gestión y aseguramiento de la calidad, convirtiéndose en la serie de normas más utilizada, debido al valor que adquieren las organizaciones cuando las implantan y obtienen su certificación.

La certificación de la calidad es una tarea que tendrá que afrontar toda empresa que pretenda competir con éxito en economías globalizadas.

La certificación de ISO 9000 no es un requerimiento legal para acceder a mercados internacionales, pero puede ser beneficioso. Corporaciones alrededor del mundo han establecido y continúan estableciendo sus sistemas de calidad en función de estos estándares, porque consideran a esta serie como una ruta para abrir mercados y mejorar su competitividad.

Todos los productos tienen regulaciones específicas y obligatorias que deben ser consideradas en el momento de su elaboración; dichas regulaciones son establecidas de acuerdo al tipo de producto, por instancias competentes en la materia; sin embargo, la importancia del certificado ISO como una herramienta de competencia de mercado, varía de sector a sector, de ahí que una compañía pueda solicitar a sus proveedores la aprobación de sus sistemas de calidad, como una condición para mantener su contrato de compras.

La certificación ISO 9000 puede servir como una forma de diferenciación de “clase” de proveedores y ser un factor competitivo; en la medida que existan empresas que aún no cuenten con la certificación, la norma constituye una diferenciación en el mercado, que con el tiempo se transformará en algo habitual que dará inicio a la discriminación hacia empresas no certificadas, situación que ya se presenta en países desarrollados en donde los departamentos de abastecimiento de grandes corporaciones exigen la norma a todos sus proveedores.

La evolución experimentada en los últimos años ha llevado a un reconocimiento generalizado del valor de un certificado ISO 9000, hoy, versión 2000 y de su función como pilar de la calidad.

CAPITULO III: PROCESO DE CERTIFICACION DE LA NORMA ISO 9000:1994

3.1 Generalidades del Proceso de Certificación ISO 9000:1994

El énfasis de esta norma internacional era la administración y el aseguramiento del sistema de calidad; verificar que todos sus elementos funcionaran de manera integral, garantizaba su efectividad, por ello los productos o servicios ofrecidos por las empresas interesadas en obtener un certificado, cubrían los requerimientos de calidad especificados.

Para obtener la certificación ISO9000, primero se tenía que implantar un modelo de aseguramiento de la calidad, el cual supervisaba un Organismo Certificador mediante una auditoria para comprobar el cumplimiento con lo dispuesto en la norma. Las auditorias de supervisión por lo general se realizaban cada seis meses y la recertificación cada tres años.

Los Organismos de Certificación en sistemas de calidad son instituciones independientes que cuentan con certificados de acreditación y aprobación para llevar a cabo auditorías y prestan el servicio a empresas que lo soliciten; garantizan dentro de su estructura administrativa y funcional que operan con imparcialidad, capacidad técnica, material y humana adecuada a sus funciones.

Una vez más, ISO y la Comunidad Europea mostraron el camino para establecer criterios de certificación, así, dentro de la Comunidad Europea, cada país cuenta con un proceso de acreditación que puede ser parte del gobierno o de una organización prestigiosa que mantiene lazos estrechos con él.

Como se mencionó anteriormente, en México la Dirección General de Normas dependiente de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) es la representante de ISO en México, además de ser la entidad responsable de elaborar y revisar las normas mexicanas equivalentes a la serie ISO 9000, tiene entre otras funciones otorgar la aprobación a organismos que solicitan acreditarse como certificadores, con el fin de coadyuvar en la evaluación de las empresas y comprobar que un producto, servicio o proceso cumple con las especificaciones señaladas en las Normas Mexicanas, expedidas por esta Secretaría. La Entidad Mexicana de Acreditación (EMA) es la encargada de otorgar el documento de acreditación a estos organismos.

La acreditación se basa en la evaluación de la competencia técnica del solicitante por un equipo independiente de profesionales que cumplen con los requisitos reconocidos internacionalmente.

A escala internacional la cantidad de organismos independientes que ofrecen sus servicios de certificación ha aumentado y actualmente están firmando acuerdos de reconocimiento con organismos nacionales, con el objetivo de bajar los costos a las empresas que requieran certificados reconocidos en diferentes países.

3.1.1 Organismos Certificadores en México, entre otros:

1. Certificadora de Competencia Laboral en Alimentos y Bebidas (CECOLAB)
2. Calidad Mexicana Certificada (CALMECAC)
3. Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL)
4. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC)
5. Competencia Laboral y Competitividad (CLYC)
6. Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado (CIATEC)
7. Instituto Nacional de Normalización Textil, A.C. (INNTEX)
8. Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, S.C. (NORMEX)
9. Consejo Mexicano de Profesionales Certificados en Admon. Riesgos (CPS)
10. Calidad y Competencia Laboral (CCL)
11. International Certification of Quality Systems, S.C. (ICS)
12. Asociación Nacional para asegurar Competencia Laboral Agropecuaria y Rural (ACERTAR)
13. Vertic, S.C. (VERTIC)
14. Competencia Laboral Empresarial, S.C. (CLE)
15. Impulsora Electrotérmica, S.A. de C.V. (IET)
16. Red Interamericana de Comercio, S.A de C.V. (RICSA)
17. Promociones Laborales y Certificaciones Integrales, S.C. (PROLCI)
18. Velasco Rivera y Asociados, S.C. (VER)
19. Calidad Integral Automotriz, S.C. (CIA)
20. Asociación Mexicana de Equipos contra Incendio y Recargadores de Extintores, A.C. (AMECIRE)
21. Desarrollo Empresarial hacia la Calidad, S.C. (DEC)
22. Desarrollo Integral y Modernización Empresarial, S.C. (DIME)
23. Excelencia Laboral, S.C. (EXCELA)

3.2 Definición de Certificación:

Se entiende por Certificación de Calidad, a la acción realizada por una Entidad u Organismo reconocida como independiente de las partes interesadas, quien manifiesta que un producto, proceso o servicio, debidamente certificado, es conforme con una norma específica u otro documento normativo. (26)

La certificación protege al consumidor al proporcionar confianza y seguridad de los productos que consume; motiva al fabricante a mejorar la calidad de sus productos o servicios, así como a mejorar el Modelo de Aseguramiento de Calidad.

(26) Versión Norma ISO 9000:1994

3.3 Etapas de la Certificación de los Modelos de Aseguramiento de la Calidad ISO 9000:

3.3.1 Solicitud de Certificación: las acciones de esta etapa consistían en evaluar los Manuales de Calidad y de Procedimientos implantados en la empresa solicitante, mismos que debían estar redactados en función de la estructura acorde a las Normas ISO 9000.

Se realizaba una visita preliminar para verificar que el modelo cumplía con una revisión por parte de la Dirección y que el Programa de Auditorías Internas estaba operando; se determinaba el programa y presupuesto definitivo de la auditoría, para finalmente proceder a realizar el muestreo de la implantación del modelo.

Los resultados de esta primera etapa determinaban el correcto diseño y definición del Modelo de Calidad de la empresa solicitante, concluyendo en:

- a) Informe de No Conformidades de los documentos del diseño y definición del Modelo de Calidad.
- b) Autorización para pasar a la siguiente etapa de Auditoría, si la evaluación documental y la visita preliminar eran satisfactorias.

3.3.2 Auditoría: la principal acción en esta etapa era la ejecución de la Auditoría al Modelo de Calidad y su correcta implantación. Los resultados determinaban la Conformidad o la No Conformidad de la Norma y del Modelo de Calidad con relación a su diseño e implantación concluyendo en:

- a) La Certificación del Modelo de Calidad, o,
- b) La recomendación para auditoría de No Conformidades en caso de detectarse.

3.3.3 Evaluación de No Conformidades: en esta etapa se ejecutaba la auditoría al Modelo de Calidad respecto a las No-Conformidades detectadas, cuyos resultados determinaban si fueron corregidas y atendidas concluyendo en:

- a) La Certificación del Modelo de Calidad, o,
- b) Confirmar la recomendación de la auditoría de No Conformidades

3.3.4 Emisión del Certificado: de acuerdo a la resolución del Consejo Directivo de Certificación se emitía y publicaba el Certificado con relación en la Norma ISO 9000, señalando proceso, línea de producción, o área de servicio del Modelo Certificado. El resultado era la Emisión del Certificado con duración de 3 años.

3.3.5 Auditoría de Mantenimiento: esta etapa indicaba la ejecución de una auditoría semestral al Modelo de Calidad conforme lo marcaba la Norma ISO 9000, con el objetivo de mantener el Certificado.

En resumen podemos decir, que dado que la Norma estipulaba a las compañías que establecieran y mantuvieran un modelo de aseguramiento de calidad documentado, la realización de la auditoría en vías a la certificación, implicaba supervisar el cumplimiento de los requerimientos del modelo de calidad en todos los aspectos, la integración de los elementos de dicho modelo y se concentraba en la evidencia objetiva del apego al modelo de calidad.

Con base en lo anterior, la única forma de obtener la Certificación era mostrando evidencias del establecimiento y mantenimiento de un Modelo de Aseguramiento de Calidad documentado, conforme a los requisitos de la Norma ISO 9000:1994.

Si se seguían los requisitos de documentación el resultado era una adecuada Estructura Documental que iniciaba con el Manual de Calidad que contenía las políticas básicas, fundamentadas en descripciones de trabajos de segundo y tercer nivel y procedimientos de procesos que reflejaban la realidad de lo que se hace.

CAPITULO IV: HERRAMIENTAS ESENCIALES PARA LA IMPLANTACION DE LA NORMA ISO 9000:1994

4.1 Estructura documental

La Norma ISO 9000 señalaba que un sistema de calidad debía establecerse, mantenerse y documentarse. La implantación del sistema de acuerdo con la norma estaba basada en una adecuada y estructurada documentación que guiaba el desarrollo de acciones de la organización y cuyos resultados aportaban evidencias.

La estructura documental del sistema de calidad surge como apoyo a la forma de trabajo de una empresa; una vez definidos los compromisos de la calidad, se aseguraban productos o servicios caracterizados por la calidad y especificados por los clientes, esto, en vías de satisfacer sus necesidades.

El sistema documental era acorde al tamaño y complejidad de la organización que lo ponía en práctica, para su funcionamiento era necesario que se mantuviera actualizado, procurando mejorar el conjunto de procesos desarrollados.

La Estructura Documental de ISO 9000:1994, también llamada Pirámide Documental era el soporte físico en el que se asentaba el sistema de gestión de la calidad y consta en el primer nivel del Manual de Calidad, bajo el cual se sitúa el Manual de Procedimientos, y en el nivel más bajo se encuentran las Instrucciones de trabajo y los Registros de Calidad, como a continuación se ejemplifica.

Estructura del sistema ISO 9000



Clasificación de la documentación en dos grupos:

a) En el primer grupo se ubicaban todos los documentos que se refieren a la definición, organización y funcionamiento de la empresa; también describen y fijan las responsabilidades de las personas que intervienen dentro de la organización, así como la descripción de las acciones de cada uno de ellos. En este grupo se encuentra el Manual de Calidad, en el cual se asientan los procedimientos, estándares e instrucciones que permiten la realización del trabajo de acuerdo a la política y objetivos de la calidad dictados por la Dirección.

b) En el segundo grupo se ubicaban todos aquellos documentos involucrados con el diseño y la fabricación del producto o servicio; la elaboración de los documentos estaba ligada a las necesidades, especificaciones y desarrollo de trabajos, pero también a la definición del producto, características, procedimientos, tareas, medios, es decir, todo aquello que describiera lo necesario para producirlos, ya que eran previsiones consideradas en la fabricación y control de productos o servicios.

4.1.1 Manual de calidad

La forma inicial de cumplir con la Norma ISO 9000, era la elaboración del Manual de Calidad, documento para uso interno y elemento importante en la relación proveedor-cliente, de ahí que su estructura variase de una compañía a otra.

Se ubicaba en el primer nivel de la estructura documental porque se consideraba pilar fundamental del sistema; su propósito era describir los procedimientos y elementos del sistema de calidad y servía de referencia permanente en la implantación y mantenimiento del mismo.

En él se definían la política de calidad, objetivos, acciones y recursos utilizados para el cumplimiento de la Norma en cada una de las actividades que repercuten en la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Incluía además la descripción y representación de la empresa a través de la misión, visión, organigrama planteadas como estrategia para definir objetivos y un breve resumen de los procedimientos.

Durante su desarrollo se propiciaba la reflexión sobre algunos aspectos relevantes para la organización, como los medios y métodos utilizados en la definición y realización de actividades, con el fin de evitar confusiones, imprecisiones de dichos métodos y descubrir y remediar posibles disfunciones.

El manual se complementaba con procedimientos generales de gestión emitidos y revisados por los servicios concernientes, de ahí que su aplicación se conociera en toda la organización porque englobaba a todas las personas y a todas las áreas.

Su establecimiento y revisiones sucesivas expresaban acciones concertadas al interior de la empresa y pretendían la mejora de las disposiciones, procedimientos y procesos productivos existentes, con el fin de adaptarlos al entorno actual.

En resumen, este Manual reflejaba el quehacer de la empresa, al proporcionar una visión general del sistema de calidad, su campo de aplicación, cumplimiento con la norma y al usuario le facilitaba involucrarse con el mismo.

4.1.2 Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos era el eje principal de la documentación del sistema de calidad en términos de responsabilidades y acciones que debían cumplirse. Estaba integrado por “Las Leyes” de la organización relativas a la definición de responsabilidades y acciones a desarrollar por cada departamento, área, o función indicando los pasos para facilitar al usuario la comprensión de sus actividades.

Los Procedimientos debían redactarse en forma clara, no técnica, de manera que incluyeran todos los aspectos indicados en la norma, a la vez que definieran exactamente los: “cómo”, “cuando”, “qué”, “quién” “donde”, “cuánto” y “con qué” medios se llevarían a la práctica los objetivos y acciones enunciadas en el Manual de Calidad, de ahí que su estructuración incluía:

Propósito	: objetivo o intención del procedimiento
Alcance	: límites de aplicación del procedimiento
Documentos Requeridos	: documentos de apoyo útiles para su entendimiento
Desarrollo	: ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?,

4.1.3 Instrucciones de Trabajo

Eran las directrices para la realización del trabajo individual; desglosaban en forma clara las fases de fabricación o desarrollo de un determinado proceso, es decir, definían el “como” se hacen las cosas.

Ubicadas en el nivel mas bajo de la pirámide documental contenían la información técnica sobre la que se basaban los procedimientos y en ellas se incluían todos los registros del sistema de calidad, así como las instrucciones necesarias para el funcionamiento de alguna máquina, o normativa externa que debía cumplirse.

Se redactaban manuales claros de funcionamiento de todo el equipo disponible para que los trabajadores relacionados con el tema pudieran realizar su tarea sin necesidad de consultar otra fuente que no fuese la propia instrucción técnica, por ello se incluían documentos de referencia como: dibujos, instrucciones operativas, planes de inspección y calidad, métodos de prueba e instrucciones relacionadas.

4.1.4 Registros de calidad (Formatos o registros):

Eran todos aquellos documentos que proporcionaban evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos del control y manejo que se tenía durante la realización del trabajo, como los formatos utilizados en la organización, y toda la información generada se registraba en papel o en un sistema informático, de acuerdo a lo establecido en los procedimientos sobre cómo almacenar y conservar sin deterioro la información, mostrando la evidencia respectiva.

4.2 Auditoría de Calidad

La auditoría consistía en la evaluación de los sistemas de calidad para determinar su existencia, implantación y efectividad. La Norma ISO 9000 proveía el marco de referencia para verificar el apego del sistema al criterio establecido en la Norma, de ahí que la función del Auditor consistiera en verificar este cumplimiento, mediante la recopilación de evidencias objetivas con las que evaluaba el sistema de calidad.

Con base en lo anterior, se puede definir auditoría de calidad: “como el examen sistemático e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y para comprobar que dichas disposiciones se lleven a cabo y son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos”. (27)

Este examen era realizado por personal externo y calificado para evaluar sistemas de calidad, a los que se les proporcionaba el Plan de auditorías de la empresa, a fin de realizar periódicamente su trabajo.

Con los resultados de la auditoría se establecían acciones correctivas y preventivas en las áreas donde se encontraban no-conformidades; por ello se solicitaba:

1. Evidencia objetiva: era necesario reunir evidencia objetiva del estado del sistema de calidad; las evidencias debían existir dentro de la empresa, estar documentadas y relacionadas con el sistema de calidad, ya que se cuantificaban y verificaban.

2. Requerimientos estipulados: requerimientos contractuales, políticas de la compañía incluidas en Manuales, Procedimientos e Instrucciones de trabajo.

Por lo anterior, el planteamiento de una auditoría señalaba dónde y cómo se obtenían las evidencias, de tal modo que se obtuviera la imagen representativa de la compañía y el nivel de cumplimiento. De ahí la importancia de comprender el objetivo, alcance de la auditoría y los criterios de evaluación del sistema de calidad.

4.2.1 Objetivos de la auditoría

El propósito de la auditoría era asegurar que el sistema documentado contaba con evidencias de la efectividad de su implantación, o resaltara áreas que requerían cambios; por ello era importante contar con procedimientos documentados. De esta manera se determinaba el cumplimiento de actividades, la efectividad de la implantación del sistema y su capacidad para satisfacer los objetivos.

4.2.2 Tipos de auditoría:

a) Auditoría Interna: promovida por la Dirección de la organización, la realizaba el Equipo Auditor Líder, que evaluaban los sistemas, procedimientos, instrucciones y registros. Era una herramienta útil para apoyar la implantación efectiva del sistema de calidad de la organización, a través de la revisión y mejora continua, sobre todo si tomaban en cuenta los siguientes aspectos:

- * Efectuarse de acuerdo con un procedimiento documentado
- * Establecimiento de su frecuencia de acuerdo a resultados de auditorías anteriores
- * Preparación del programa de auditorías.
- * Consideraciones: muestra de los registros, e interés en las medidas correctivas.

b) Auditoría externa: es la auditoría realizada por un organismo externo acreditado con el propósito de obtener aprobación y reconocimiento oficial del sistema de calidad de la organización, hecho conocido como Certificación.

4.2.3 Programa de auditorías

Las auditorías se programaban para asegurar la adecuación del sistema de calidad y su conformidad con los requisitos; la frecuencia dependía de los resultados obtenidos. Los nuevos sistemas, procedimientos, operaciones estaban sujetos a una frecuencia relativamente alta hasta haber generado suficiente experiencia, se documentaban y actualizaban, ajustando el programa de auditorías a dichos cambios; éstos programas incluían información relativa a:

- * Objetivo de la evaluación
- * Análisis de la información: reportes de auditorías pasadas, acciones correctivas, manuales de calidad y procedimientos, e instrucciones de trabajo especificadas.
- * Preparación de un listado de documentos a verificar
- * Selección de muestras de actividades y métodos aplicados en su ejecución

4.2.4. Selección del Equipo Auditor Líder

Para las auditorías internas, la Dirección de la empresa seleccionaba y designaba auditores calificados y al auditor líder del equipo, personas con autoridad y libertad para hacer efectivo el proceso de auditoría.

El número de integrantes del equipo dependía de la profundidad y alcance de la auditoría, el equipo era dirigido por el auditor líder cuyas funciones consistían en planear, desarrollar y presentar los resultados a la Dirección de la empresa, mostrando los respectivos soportes; posteriormente se resguardaban los registros de calidad obtenidos.

4.2.5 Funciones del equipo auditor externo

Para las auditorías externas, el organismo seleccionado también integraba un equipo auditor y designaba el auditor líder; dicho equipo seleccionaba a los demás integrantes, preparaba el plan de auditoría, representaba al grupo auditor y presentaba el informe final, cuyo juicio acerca del grado de cumplimiento del sistema se basaba en hechos, en todas las fases de la auditoría.

Los auditores se seleccionaban con base en las recomendaciones que marca la Norma, cada uno de ellos auditaba determinados elementos del sistema de calidad procurando que sus aptitudes fueran acordes a las asignaciones, para lo cual convenía considerar el tipo de norma dentro de la cual se conduciría la auditoría: los requisitos regulatorios del producto o servicio y el perfil profesional, factores relevantes porque les permitía cumplir con las siguientes actividades:

- * Identificación del cumplimiento de los requisitos aplicables a la auditoría
- * Comunicación y aclaración los objetivos de la auditoría
- * Planeación y ejecución de las responsabilidades en forma efectiva y eficiente
- * Documentación de las observaciones y las no-conformidades
- * Verificación de la efectividad de las acciones correctivas
- * Documentación e información de los resultados de la auditoría

Por el dinamismo de la auditoría, los auditores se movían físicamente en toda la organización, entrevistando y observando las acciones del personal que operaba los procedimientos, sin proporcionar conclusiones anticipadas. Aparte de reportar hechos, interpretaban objetivamente la información obtenida, evaluando la efectividad del sistema de calidad, de ahí la importancia del perfil del auditor.

4.2.6 Atributos personales idóneos de los auditores:

Personas con capacidad de análisis y síntesis, habilidad para percibir situaciones de manera objetiva, comprender operaciones complejas desde una perspectiva amplia, identificar el papel de cada individuo; atributos que al aplicarse propician:

- * Obtener y evaluar evidencias en forma objetiva
- * Congruencia con el propósito de la auditoría
- * Evaluar los efectos de las observaciones e interacciones durante la auditoría
- * Sensibilidad a la cultura regional en donde se realiza la auditoría
- * Trato cordial y manejo adecuado en situaciones de conflicto, y
- * Firmeza ante las conclusiones, sin ceder a presiones de cambio.

De acuerdo a la Norma ISO, para ser un auditor hay que considerar las siguientes preguntas: Qué, Por Qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Quién.

¿QUIÉN?	¿QUÉ?	¿DÓNDE?
¿Quién lo hace? ¿Quién está haciéndolo? ¿Quién debe estar haciéndolo? ¿Quién otro puede hacerlo? ¿Quién otro debe estar haciéndolo?	¿Qué hacer? ¿Qué se está haciendo? ¿Qué debe hacerse? ¿Qué otra cosa puede hacerse? ¿Qué otra cosa debe hacerse?	¿Dónde hacerlo? ¿Dónde se hace? ¿Dónde debe hacerse? ¿En qué otro lugar puede hacerse? ¿En qué otro lugar debe hacerse?
¿CÓMO?	¿POR QUÉ?	¿CUÁNDO?
¿Cómo se hace? ¿Cómo se está haciendo? ¿Cómo debe hacerse? ¿Puede usarse entre métodos en otras áreas? ¿Existe otra forma de hacerlo?	¿Por qué se hace? ¿Por qué se está haciendo? ¿Por qué hacerlo? ¿Por qué hacerlo allá? ¿Por qué hacerlo entonces? ¿Por qué hacerlo así?	¿Cuándo hacerlo? ¿Cuándo se está haciendo? ¿Cuándo se debe hacerse? ¿En que otra ocasión puede hacerse? ¿En qué otra ocasión debe hacerse?

Las preguntas deben ser seguidas por “**muéstrame**” para verificar que las respuestas reflejan lo que se expresa.

4.3 Fases de una Auditoría

1. Planeación: era importante que el equipo auditor estuviera familiarizado con los criterios empleados como base en la auditoría, para lo cual debía revisar la documentación del sistema de calidad, identificar los elementos a auditar por ser los referentes que contenían los requisitos que ofrecían resultados.

La herramienta básica de documentación y control era la Lista de Verificación preparada para asegurar respuestas claras y precisas a cada pregunta, que permitían al auditor valorar la situación; la Lista incluía preguntas dirigidas al propósito y alcance de la auditoría, retomaba lo descrito en los Manuales de Calidad, de Procedimientos, Instrucciones, Registros, Políticas, etc, para garantizar la disponibilidad de las evidencias objetivas como respaldo del cumplimiento de ahí que el Plan de Auditoría consideraba los siguientes puntos:

- Selección del grupo auditor habilitado para realizar la auditoría
- Congruencia entre objetivo - alcance - requerimientos específicos
- Integración de la información base de la auditoría.
- Evaluación de la documentación del sistema de calidad
- Planeación de la auditoría conforme a las listas de verificación, y
- Confirmación del programa con la entidad auditada.

2. Ejecución: para garantizar la efectividad de la auditoría, era importante:

- a) Reunión de apertura: para explicar a los involucrados en el proceso las reglas del procedimiento, objetivos y planes y tiempo de duración de la auditoría.
- b) Conducción de la auditoría: asegurar que su desarrollo se mantuviera acorde con lo planeado y que los cambios realizados no invalidaran el muestreo original
- c) Clasificación de hallazgos: se identificaban las evidencias encontradas de la implantación del sistema, clasificándolas en conformidades y no-conformidades
- d) Evaluación al Sistema de Calidad: se analizaban los hallazgos para determinar el grado de cumplimiento de la documentación y la eficacia en su implantación.

3. Reporte de resultados: mediante este reporte se presentaba la información al responsable del área auditada, señalando las áreas aceptables, no-conformidades, las acciones correctivas y las acciones o recomendaciones para futuras auditorías.

4. Reunión de Cierre: para asegurar que se identificaran los hallazgos y las no-conformidades, se acordaba el cumplimiento de acciones correctivas; la auditoría no estaba completa hasta que la acción correctiva resultante de la evaluación se implantaba y presentara evidencia de su cumplimiento. En algunos casos, era suficiente registrarla y presentarla al auditor, o verificarla en la siguiente auditoría; para no-conformidades mayores, se programaba una auditoría de seguimiento.

4.4 Importancia de la capacitación durante el proyecto de implantación de la Norma ISO 9000:1994

Antes de ampliar el tema de capacitación, conviene hablar de la educación, cuyo fin concierne al ser humano en su vida personal y su progreso espiritual. La educación -incluyendo a la capacitación como parte de la educación formal- y el aprendizaje continuo son aspectos fundamentales en todo momento de la vida del ser humano, porque se trata de un proceso permanente para desarrollar, incrementar y actualizar sus conocimientos, aptitudes y habilidades.

Sin embargo, se debe tener presente la diferencia entre ambos conceptos; la educación se ocupa del desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes con aplicaciones amplias y generales; mientras que la capacitación es la adquisición de habilidades y conocimientos específicos.

Cualquier intento de educar o capacitar al personal de una empresa, por muy exitosa que sea, está destinada al fracaso si carece de una profunda filosofía de la educación y no se entiende su necesidad y trascendencia. Al interior de las empresas se utilizan indistintamente los términos de adiestramiento, capacitación y desarrollo; por ello, conviene definir los conceptos: (28)

“Adiestramiento es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”*

“Capacitación es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal”. “En términos generales se puede decir que es aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación”*.

“Desarrollo es la acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal”*.

La capacitación es una de las herramientas indispensables a la hora de planear procesos de mejora tendientes a incrementar su eficiencia y competitividad, como ISO9000, procurando el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, de ahí que se le reconozca como una herramienta que contribuye a elevar los niveles de aptitud de los trabajadores, tener influencia en el incremento de la productividad, a la vez que ayuda a mejorar la motivación del personal y alienta su desarrollo.

La capacitación ha sido uno de los elementos clave en los procesos de implantación de las Normas ISO9000, porque a través de esta actividad el personal conoce lo relativo al uso, funcionamiento y ventajas que tiene la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad en una organización.

(28) Grados, A. Jaime. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed, Trillas. México, 2001.

El elemento 4.18 de la Norma ISO9000: 1994 indicaba que: **“El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad; es necesario mantener registros de la capacitación”**. (29)

Lo anterior era aplicable para todo el personal que realizaba tareas relacionadas con la calidad, mismo que debía estar capacitado y comprobar el cumplimiento de los requisitos mínimos de capacitación y experiencia establecidos en los procedimientos. La capacitación debía ser continua para disminuir el riesgo de que el aseguramiento de la calidad se detuviera y perdiera eficacia; por ello se convirtió en la herramienta indispensable para las empresas al momento de pensar en la mejora de su gestión, aumentar su eficiencia y competitividad.

En la medida que se obtenían resultados, su importancia incrementó al interior de las organizaciones, al reconocer la relación directa con los beneficios esperados; por tal motivo se realizaba un seguimiento a su efectividad, mediante ejercicios de medición y comparación individual y organizacional, definiendo primero el tipo de resultado global que se espera de un determinado modelo de competencia laboral.

Para evaluar la efectividad de la capacitación se puede hacer de manera individual al medir niveles de desempeño, resultado de la capacitación; por otro lado, se puede medir el impacto en los resultados globales de la organización.

Sin embargo, la evaluación no debe entenderse solo como un instrumento para asegurar que la persona es capaz de cumplir determinados desempeños, sino también para asegurar que la organización cuenta con procesos de aprendizaje continuo, orientados al logro de objetivos personales y organizacionales, ya que en un sentido más amplio la evaluación es el instrumento que guía el aprendizaje del trabajador y se relaciona con evidencias de desempeño y conocimiento esperados.

De acuerdo a la filosofía de las diversas versiones de la Norma ISO 9000, en ambos niveles de evaluación, la organización requiere establecer procedimientos para garantizar tanto la calidad del proceso de capacitación en sí mismo, como la satisfacción y mejora continua de la persona en formación. De tal manera que los programas de capacitación aseguren que lo que se enseñe responda a las necesidades de la organización, sea aprendido por el trabajador, lo aprendido sea aplicado a una tarea y esta aplicación se sostenga en el tiempo.

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR) adscrito a la Organización Internacional del Trabajo, propone evaluar la efectividad de la capacitación en cuatro momentos:

1º: Evaluar la suma de los desempeños individuales, relacionados con los puntos de aseguramiento de calidad coincidentes con la Norma ISO implantada.

(29) Versión Norma ISO 9000: 1994

2º: Evaluar algunos indicadores claves de la gestión de recursos humanos que tienen relación directa con la capacitación y que inciden en la calidad, como el grado de rotación de personal, clima laboral y la comunicación, principalmente.

3º Evaluación de los procesos clave de satisfacción del cliente, la mejora continua y el aseguramiento de calidad del producto y proceso, y

4º: Aunque menos directo, evaluar los resultados económicos-financieros, el retorno de activos, costo laboral unitario, expansión de mercados, ventas por persona, costo unitario en maquinaria y equipo, entre otros.

De lo anterior, se deduce que para que la capacitación sea efectiva y acorde con un sistema de calidad ISO implementado debe entenderse de manera amplia como el conjunto de procesos que inciden en el aprendizaje, no necesariamente implica horas-aula, sino que puede ser producto de la reflexión y el apoyo en la práctica laboral, por eso no debe limitarse a evidencias de conocimientos, sino centrarla en evidencias de desempeño que demuestren capacidad en situaciones concretas.

Dado que generalmente la Norma ISO 9000 no se conoce ampliamente en muchas compañías, es recomendable un programa mínimo de capacitación para la calidad, para todo el personal, adecuarlo a las necesidades del centro de trabajo y que sea compatible con las exigencias de las normas internacionales o nacionales de calidad a implantar. La cantidad de cursos a impartir, no es limitativa ni sujeto a una calendario determinado, pero se recomienda que sea permanente y oportuna.

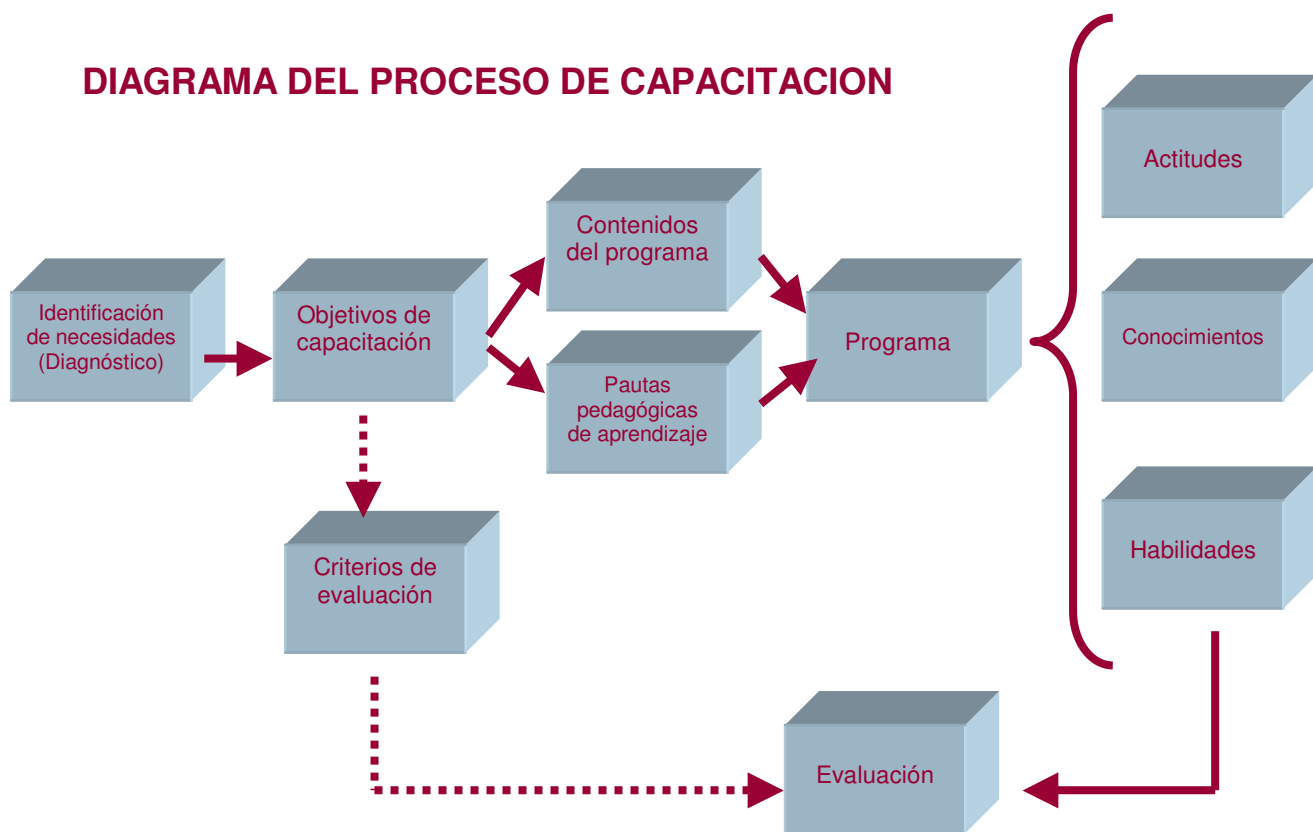
Conviene que en el Programa de Capacitación de toda empresa interesada en obtener la certificación de la Norma ISO, incluya cursos cuyos contenidos aborden temas básicos relativos a la calidad, paralelamente a los cursos programados para los diversos puestos que integran la organización; los beneficios y sus resultados deberán ser medidos y traducirse en mejoras continuas para la empresa.

De esta manera, si los resultados refuerzan el concepto de que la capacitación es un proceso continuo de formación, habrá posibilidades de disminuir las dudas o cuestionamientos hacia su efectividad, ya que los resultados serán el insumo para acciones de mejora de su gestión.

En resumen, podemos decir que los sistemas de calidad son una herramienta poderosa y requerida en todos los niveles de una organización para que funcione y adopte nuevas formas de hacer las cosas mediante el diseño e implantación de sistemas de calidad, por ello, se puede afirmar que la importancia del proceso de capacitación al momento de implantar sistemas de calidad, se centra en que dicho proceso es un medio fundamental de educación que contribuye para que las personas profesionalicen su trabajo, se adapten a la era de cambios que vivimos y desarrollen confianza en sí mismos para enfrentar estos cambios con éxito.

Bajo esta perspectiva, PROFECO Delegación Hermosillo, elaboró un Programa de Capacitación orientado a promover la formación y capacitación integral y de calidad de los servidores públicos, bajo la premisa de que no puede concebirse el desarrollo Institucional, sin el desarrollo de quienes lo llevan a cabo.

Se anexa Diagrama del proceso de Capacitación y, el Programa en mención será descrito en capítulos posteriores.



CAPITULO V: ASPECTOS GENERALES DE LA PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR (PROFECO)

5.1 Antecedentes históricos de PROFECO

A principios de los años setenta, en México se consideró la necesidad de contar con una legislación que atendiera los conflictos que se presentaban entre consumidores y proveedores, por lo que se propuso la elaboración de la primera Ley Federal de Protección al Consumidor, cuyo decreto fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de diciembre de 1975, que entró en vigor el 5 de febrero de 1976. Así, México se convierte en el segundo país latinoamericano con una Ley Federal de Protección al Consumidor y el primero en crear una Procuraduría, experiencia importante, especialmente para países que empiezan a trabajar en la protección de los derechos de los consumidores.

Con la Ley Federal de Protección al Consumidor que además de enriquecer el conjunto de derechos sociales de los mexicanos, por primera vez se establecen derechos para la población consumidora, al contar con un organismo especializado en la procuración de justicia en la esfera del consumo y se propicia la creación de dos organismos: el Instituto del Consumidor y la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), esta última, organismo descentralizado de servicio social, personalidad jurídica, patrimonio propio y autoridad administrativa, encargada de promover y proteger los derechos e intereses de la población consumidora.

En una primera etapa se instalaron cuatro representaciones federales en las ciudades de Monterrey, Guadalajara, Puebla y Tlaxcala.

En 1982 la institución contaba con 32 oficinas en diversas ciudades del país, entre ellas Hermosillo, que atendían las demandas de consumidores.

Las funciones de PROFECO se han orientado a la protección, asesoría y representación de la población consumidora, conciliación y arbitraje en los casos en que surgen diferencias entre consumidores y proveedores. La experiencia adquirida desde su creación, a través del contacto permanente y directo con los consumidores, evidenció el hecho de que la Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC) contenía algunas omisiones e imprecisiones en sus artículos y proporcionaba facultades insuficientes a la institución para velar por la total observancia y cumplimiento de los preceptos de la propia Ley, la cual ha sido objeto de las siguientes reformas: (30)

(30) Procuraduría Federal del Consumidor. Ley Federal de Protección al Consumidor. México, 2004

1982:	A partir del 7 de enero, el Artículo 29 bis permite a Profeco regular los sistemas de comercialización utilizados en el mercado nacional.
1985:	7 de febrero, la LFPC regula la competencia, naturaleza jurídica y atribuciones de PROFECO; se incluyen nuevas definiciones, denominaciones e información de bienes y servicios, facultades de la entonces SECOFI, y se atribuye a PROFECO la verificación de la información comercial que ostentan productos o etiquetas, ventas al consumidor, promociones y ofertas, entre otras.
1988	El 12 de enero se publicaron algunas reformas y adiciones al Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal y la propia LFPC.
1989:	A partir del 4 de enero, algunos artículos de la Ley confieren a PROFECO la atribución y facultad de sancionar, y recibir denuncias por violación de precios, por lo que se delegan facultades en materia de inspección y sanciones a la recién creada Subprocuraduría de Inspección y Vigilancia, conforme a las atribuciones de la LFPC en materia de precios y tarifas acordados, establecidos o autorizados por SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial)
1991:	El 6 de enero, fue publicado el Reglamento del capítulo 8 de la LFPC a efecto de establecer las bases de organización y funcionamiento institucional y fortalecer los mecanismos de defensa de los derechos e intereses de los consumidores. Se facilita a la población el acceso a los servicios, se alcanza una mejor organización y distribución del trabajo dentro del ámbito de competencia, por lo que en este mismo año se realizó la adscripción oficial de las unidades administrativas.
1992:	El 24 de diciembre, se fusionan el INCO y la PROFECO para integrar funciones como trámite y conciliación de quejas y denuncias; emisión de resoluciones administrativas; registro de contratos de adhesión; protección técnico-jurídica a los consumidores; verificación y vigilancia de Normas Oficiales Mexicanas; pesas y medidas, instructivos y garantías; supervisión de precios oficialmente autorizados o concertados; facultades propias de publicidad correctiva la organización, capacitación y educación de los consumidores.
1993:	Mediante publicación en el Diario Oficial de la Federación, quedaron fuera de la competencia de PROFECO las controversias suscitadas en materia de arrendamiento, excepto las dirigidas a actos relacionados con inmuebles.
1994:	En este año se adicionaron diversas disposiciones, como las que dan paso a la protección de las personas con discapacidad, previendo aspectos como la negativa de venta o prestación del servicio, y la obligación del proveedor de dar facilidades a este perfil de población.

1996:	Se estableció el deslindamiento de la competencia de PROFECO en servicios financieros.
1997:	Se excluyó a PROFECO de las controversias de arrendamiento de inmuebles para habitación.
2000:	Dieron inicio los trabajos del proyecto sustantivo institucional en la Subprocuraduría de Servicios al Consumidor para la certificación Iso 9002 en el Proceso de Conciliación Inmediata.
2002:	Se depuraron y analizaron aproximadamente 160 propuestas de los sectores público, social y privado, que dieron como resultado el Proyecto de Reforma que modifica 76 artículos y propone 52 adiciones, con el objetivo de: • Fortalecer los derechos y protección del consumidor intermedio, ampliación de mecanismos de recepción de quejas, protección a la privacidad de la información, naturaleza de las acciones colectivas, mayor protección del patrimonio familiar, información, bonificación, cumplimiento de la normatividad, entre otros. • Fortalecer y hacer transparentes las acciones de la autoridad: dictamen técnico, publicidad, verificación y vigilancia, medidas precautorias y sanciones.
2003:	El 11 de diciembre la Cámara de Diputados aprobó las Reformas a la Ley Federal de Protección al Consumidor. Se reformaron dos terceras partes de la Ley, dividiéndose en tres bloques las principales modificaciones: 1. MAYOR PROTECCIÓN Y LA DEFENSA DEL CONSUMIDOR, 2. CLARIFICAR ALGUNOS DE LOS DERECHOS; LOS MEDIOS DE DEFENSA CON QUE CUENTAN LOS CONSUMIDORES, Y 3. OTORGAR SEGURIDAD JURÍDICA Y ALGUNAS FACILIDADES A LOS PROVEEDORES PARA MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY, Todo ello bajo un enfoque preventivo que permita corregir fallas del mercado y, por otro lado, dar claridad para que Profeco tenga mayores facultades, poder y fuerza para aplicar la Ley.
2004:	Las reformas aprobadas entran en vigor tres meses después de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Es así como la Institución se propone trabajar, buscando la profesionalización y especialización del personal, un servicio más eficiente y eficaz, y manejando adecuadamente el cambio interno y externo, es decir, lograr su misión y visión:

MISION

“Promover y proteger los derechos de los consumidores, mediante servicios de calidad, orientados a procurar equidad y seguridad jurídica en las relaciones de consumo, así como facilitar al consumidor todos los elementos jurídicos, técnicos y de información que permitan dirimir sus controversias en un plano de igualdad con los proveedores, privilegiando la conciliación y el acuerdo por encima de la confrontación y la querrela”. (31)

Lo anterior mediante acciones de orientación, información, difusión, investigación y educación, a fin de fomentar una cultura de consumo en México, que prepare al consumidor para acceder en mejores condiciones al mercado de bienes y servicios.

VISION

“Consolidarse como un Organismo confiable por su eficacia, honestidad y calidad en los servicios, integrado por un equipo de trabajo permanentemente capacitado, que responda con oportunidad y efectividad a las exigencias de la población consumidora, e incrementar su capacidad de respuesta institucional a los retos que imponen los cambios del entorno nacional e internacional, esforzándose para que los sectores de la población tengan acceso a los servicios que ofrece”. (32)

PROFECO cuenta con una Oficina Central ubicada en el Distrito Federal y 64 Delegaciones Federales en la República Mexicana. (Anexos 1 y 2)

5.2 Compilación jurídica que sustenta las atribuciones de Profeco, entre otras

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
2. Ley de Comercio Exterior
3. Ley de Competencia Económica
4. Ley de Cámaras de Empresas y de sus Confederaciones
5. Ley Federal de Protección al Consumidor
6. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado
7. Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica
8. Ley Federal de Turismo
9. Ley Federal de Metrología y Normalización
10. Ley General de Educación
11. Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos
12. Ley General de las Sociedades Mercantiles
13. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
14. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
15. Ley que fija las bases generales a que habrán de sujetarse el Transporte
16. Ley de C.O.F.E.T.E.L.

(31) Procuraduría Federal del Consumidor, Delegación Hermosillo, Son. Boletín informativo 1999.

(32) Procuraduría Federal del Consumidor, Delegación Hermosillo, Son. Boletín informativo 1999.
(Anexos 1 y 2)

17. Ley de Vías Generales de Comunicación
19. Código Federal de Procedimientos Civiles
20. Reglamento de la Procuraduría Federal del Consumidor
21. Reglamento Interior de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
22. Reglamento de la Ley Federal de Turismo
23. Reglamento para la Prestación del Servicio de Turismo: Tiempo compartido
24. Reglamento para Promociones y Ofertas
25. Reglamento de Distribución de Gas Licuado de Petróleo y Gas Natural
26. Sistemas de Comercialización mediante la organización de Consumidores.
27. Reglamento de Telefonía Pública
28. Lista de Instrumentos de Verificación Obligatoria
29. Estatuto Orgánico de la Profeco
30. Normas Oficiales Mexicanas

5.3 Servicios que ofrece la Procuraduría Federal del Consumidor

- Teléfono del consumidor
- Atención a quejas y denuncias
- Conciliación inmediata
- Arbitraje en las relaciones de consumo
- Educación y Organización de consumidor
- Laboratorio de Profeco
- Verificación y vigilancia
- Revista del consumidor
- Radio y televisión

5.4 Valores de calidad del servidor público de Profeco

El concepto de valor consiste en la cualidad por la que una persona o situación despierta aprecio, admiración o estima. Es decir, el valor indica la importancia, significación o eficiencia de alguien o algo.

Por ello los valores son considerados como los principios a través de los cuales se guía la forma de ser y de actuar, en donde la influencia de la forma de pensar, así como los sentimientos personales, se proyectan en las actitudes y formas de comportamiento ante situaciones concretas. Estos se integran mediante la reflexión, la interacción con el medio y la práctica social.

En distintos campos del desempeño laboral se han reconocido a personas por algún aspecto de su trabajo; por ello los valores que a continuación se describen, son dados a conocer a todo el personal desde su ingreso, con el fin de que los aplique en su desempeño laboral, pero también para que logre una identidad con ellos y los lleve a la práctica con convicción: RESPETO, RESPONSABILIDAD, CREATIVIDAD, SERVICIO, HONESTIDAD, ACTITUD POSITIVA, LEALTAD

La relación de estos valores con la Misión y Visión del organismo, se ilustra en el siguiente cuadro:

OBJETIVO	VALORES	MEJORA
Misión: promover y proteger los derechos e intereses del consumidor y procurar la equidad y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores. VISIÓN: ser un organismos confiable por su eficacia y honestidad integrado por un equipo de trabajo propositivo, vanguardista y con total sentido de cooperación que permita responder con excelencia a las exigencias de la población consumidora.	Respeto: basado en la tolerancia y convivencia dentro de la Institución se busca el respeto entre áreas, en las diversas actividades, entre el personal con respecto de sus líderes que orientan el trabajo hacia la productividad. Responsabilidad: cada persona tiene niveles de responsabilidad que los hace ser mejores en el cumplimiento de sus tareas, pero siempre es necesario definir las responsabilidades así como un equilibrio entre ellas. Servicio: el servir es una actitud que requiere de factores como la disposición para generarlo, y la identidad como integrante de la institución. La conjugación de estos factores es lo que genera un ambiente en el que el servicio es la principal característica. Honestidad: debe constituirse en un valor indispensable sobre todo en aquellas actividades relacionadas con la toma de decisiones individuales y en funciones mediación entre situaciones opositoras. Lealtad: se requiere como eje de la institución por los conocimientos que se generan, por el manejo de la información y por el involucramiento que se tiene que alcanzar y dominar una actividad. Actitud positiva: es la raíz de todos los logros, que se ejecutan y planean para beneficio de la Institución. Representa además un sustento de éxito de la prestación de un servicio de calidad. Creatividad: todo trabajo requiere de innovaciones, tanto de desempeño como de origen. Es importante la creatividad para realizar iniciativas o aportaciones al trabajo.	Que el consumidor reciba un trato digno y una atención que satisfaga sus necesidades. Tanto los consumidores como los proveedores son tratados con respeto. Se recibirá el 100% de las quejas de los consumidores. Se solucionará por lo menos el 80% por medio de la Conciliación Inmediata. Reducción de tiempos mediante la Conciliación Inmediata en un lapso que puede oscilar entre los 25 minutos a los 5 días hábiles. Mayor número de conciliaciones realizadas y manejo del personal con estricto apego a la ley.

Asimismo, se sugiere la aplicación continua del Ideario de PROFECO:

- RECONOCE EL MERITO DE LOS DEMAS
- ASEGURATE DE DISFRUTAR TU TRABAJO
- ADQUIERE EL HABITO DE LA PUNTUALIDAD
- DEPURA CONSTANTEMENTE TU VOCABULARIO
- DATE TIEMPO PARA ESCUCHAR
- SE CORTES Y TOLERANTE
- CONTROLA EL TEMPERAMENTO
- TRATA DE SER 1% MEJOR CADA DIA
- PREOCUPATE POR TU IMAGEN
- USA LOS RECURSOS CORRECTAMENTE
- SE SINCERO, DI SIEMPRE LA VERDAD
- BUSCA LA JUSTICIA
- RESPETA LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD
- TRABAJA EN EQUIPO

Con base en estos valores, la PROFECO implantó cambios que demostraron perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr una cultura de calidad, al interrelacionar valores tradicionales de calidad y la mejora correspondiente.

Bajo este contexto, y de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo en su estrategia de Gobierno de Calidad, se estableció el Programa de Modernización Administrativa de la Procuraduría Federal del Consumidor, el cual tuvo como objetivo la Certificación de la Norma ISO 9000.

Para alcanzar este objetivo, se determinaron las siguientes líneas de trabajo:

- * Institucionalización de un servicio público de calidad
- * Certidumbre a través del cumplimiento de compromisos explícitos
- * Confiabilidad, eficiencia y transparencia en la prestación del servicio
- * Mejora continua de procesos
- * Satisfacción de los consumidores que le corresponde atender.
- * Capacitación integral de los servidores públicos, y
- * Optimización de procedimientos y métodos de trabajo acordes a los requisitos que establece esta Norma Internacional.

Con ello, la Procuraduría Federal del Consumidor fomenta la productividad, competitividad, comunicación y relación proveedor-consumidor, bajo esquemas y acuerdos universales que unifican criterios y servicios de calidad a escala mundial.

CAPITULO VI: ETAPAS DEL PROYECTO DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD ISO 9002 EN LA PROFECO DELEGACION HERMOSILLO.

6.1 Proceso sujeto a certificación a través de la Norma ISO 9002

La Procuraduría Federal del Consumidor, se caracteriza por ser una institución interesada en el conocimiento y desarrollo de nuevas corrientes enfocadas hacia la calidad en el servicio, siendo este interés, el que generó el análisis de las necesidades y beneficios que aportaría en su desarrollo y en sus políticas de crecimiento, la implantación de un modelo de aseguramiento de la calidad.

En virtud de que el objetivo primordial de la institución es la protección y defensa de los derechos del consumidor, enfocó su atención en sus procesos, así como en el trabajo en equipo que realiza, con el fin de mejorar el servicio que ofrece.

Ante tal compromiso, surgió la necesidad de implantar un Modelo de Aseguramiento de la Calidad que diera como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta, procurando por este medio colocarse a la vanguardia en la prestación del servicio al público.

Fue en este momento cuando se inició la revisión de las Normas ISO y NOM equivalentes para seleccionar aquella que se adecuara a las necesidades de la institución. En virtud de que el giro de la institución es el SERVICIO, se seleccionó el Modelo de Calidad ISO-9002:1994 y su equivalente: NMX-CC-004:1995 IMNC.

Acto seguido, se propuso como Proyecto Sustantivo Institucional implantar el proceso de Certificación ISO 9002 mediante la aplicación de sistemas de mejoramiento continuo en sus principales procesos y servicios; así es como en Noviembre de 1998, se inició el proyecto de Certificación ISO 9002, para el área de Servicios al Consumidor, específicamente el Procedimiento de Conciliación Inmediata, relativo a la atención a quejas presentadas por los consumidores.

Este proceso es un mecanismo de avenencia entre el consumidor que ha presentado una inconformidad y el proveedor del bien o servicio en cuestión; la idea fundamental de este procedimiento, es evitar que las partes entren en confrontación, mediante la intervención de un Conciliador, quien por vía telefónica o domiciliaria acerca a las partes y obtiene un resultado en un lapso que puede oscilar entre los 20 minutos y cinco días como máximo, optimizando los tiempos de respuesta al consumidor en materia de Conciliación Inmediata.

En este contexto, la Certificación ISO 9002 conferida a esta área, garantiza a los consumidores un servicio de calidad reconocida internacionalmente y resolver en forma rápida y adecuada su inconformidad.

La obtención del primer certificado de calidad de este procedimiento, sienta las bases para dar continuidad al proyecto en todas Delegaciones PROFECO, es además un reconocimiento a la labor institucional enmarcada dentro del Programa de Modernización Administrativa como una acción más emprendida por el Gobierno Federal, para optimizar los servicios que brinda a la sociedad.

Es importante señalar que para realizar este Proyecto, la institución integró un equipo asesor conformado por Ingenieros Industriales, Abogados, Psicólogos y Administradores, para que evaluaran las necesidades institucionales, planearan los cambios requeridos y enfocarlos hacia la calidad del servicio; siendo esta experiencia uno de los temas tratados en el presente trabajo, en el que se evaluarán las ventajas que arrojó para su desarrollo la implantación de un Modelo de Calidad en sus políticas de crecimiento, pero, sobre todo, la incursión del **Psicólogo del Trabajo** como soporte de apoyo y desarrollo de nuevos planes de crecimiento, tarea que le permite mantenerse a la vanguardia de cualquier innovación en el terreno laboral.

6.2. Fase I: Diagnóstico de la situación

A partir de la publicación y revisión de los resultados del Programa de Modernización de la Administración Pública, instrumentado con el fin de evaluar la gestión pública y mejorar el servicio, la PROFECO inició el proyecto de certificación y se comprometió a diseñar estrategias acordes a dicho programa que señalaron como principales aspectos detectados y sujetos a mejorar, la regulación de trámites, atención al consumidor, mecanismos de medición y evaluación y criterios formales de selección de recursos humanos.

Consciente del compromiso adquirido, profundizó sus acciones de modernización al sistematizar sus procesos y ajustar su quehacer a criterios de calidad certificada; esta idea, más la experiencia compartida con otras dependencias del Sector Público, alentaron el proyecto de búsqueda de la Certificación ISO 9002, mismo que se expuso a los Delegados Federales de Profeco, convocándolos para unir esfuerzos y así lograr esta meta.

La Coordinación de Enlace Institucional a través del Centro de Capacitación en Calidad expuso el proyecto de Certificación ISO 9002 y su implantación en los procesos que integran la Institución; propuso además como proyecto piloto, poner en marcha los procedimientos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en todos los procesos de una Delegación.

Fue así como ese mismo año se iniciaron los trabajos del proyecto de certificación, se describieron el alcance y beneficios de la implantación de esta norma, se analizó la nueva perspectiva institucional, y se definieron los elementos fundamentales para la operatividad del proyecto como servicios, procesos básicos, presupuesto, personal, programación y evaluación de las actividades a realizar.

Al hacer un análisis de los procesos institucionales, se determinó la búsqueda de la certificación de procesos pertenecientes a la Subprocuraduría de Servicios al Consumidor, ya que la incidencia de quejas resultante de la relación consumidor-proveedor, planteaba la necesidad de reducir tiempos y generar una organización que brinde atención pronta, expedita y apegada a los derechos del consumidor.

Por su parte, la Dirección General de Quejas y Conciliación, seleccionó el proceso de Conciliación Inmediata, para certificarlo conforme a los requerimientos de la Norma Internacional y apoyar su implantación en las Delegaciones Federales.

De esta manera el proyecto piloto inicio en la Delegación Monterrey posteriormente bajo el mismo proceso y con los mismos criterios de aplicación de la Norma se trabajó en la Dirección General de Quejas y después en las 64 Delegaciones, que se clasificaron en 6 grupos integrados con base en la disponibilidad de recursos humanos, materiales y planeación del trabajo del equipo asesor.

Las Delegaciones que integraron el primer grupo donde iniciaron los trabajos de implantación y certificación del procedimiento de Conciliación Inmediata fueron: Dirección General de Quejas y Conciliación, **Delegaciones Hermosillo**, Aguascalientes, Cuernavaca, Oaxaca, Pachuca, Puebla, Querétaro y Toluca.

Una vez definido el proceso a certificar, el equipo asesor inició los trabajos identificando documentos, procedimientos o especificaciones existentes, métodos, manuales de organización etc., que sirvieran de base para diagnosticar las condiciones en que se encontraba la institución y principalmente el área en la cual se implantaría la norma, para después desarrollar procedimientos generales de operación hasta la implantación del Modelo de Aseguramiento de Calidad.

Es importante mencionar que el perfil académico y laboral de las personas que integraron este equipo corresponde a Ingenieros Industriales, Administradores y Psicólogos, cuya formación académica y experiencia laboral, fueron los requisitos básicos para su incorporación a la Institución.

6.3 Fase II: Sensibilización al 100% del Personal, previo a la implantación de Iso 9002

Realizar una actividad de servicio caracterizada por altos niveles de calidad, ante todo representa un reto, en virtud de que la naturaleza misma del servicio la constituye el factor humano; por lo cual, orientar su comportamiento y su voluntad, es materia de trabajo en la función de la Dirección de la Institución.

Esta reflexión es la que condujo a determinar esta fase, porque era necesario que todo el personal empezara a comprender lo que es un modelo de aseguramiento de la calidad, el alcance que tiene y lo más importante, que todos forman parte de él, participación que produjo respuestas diversas en el personal, entre la más recurrente, la resistencia al cambio, ya que en un inicio las personas no se comprometían por no saber como actuar ante la propuesta de cambio institucional.

Toda vez que lo nuevo era algo aún indefinido para ellos, una forma de defenderse de lo desconocido fue aferrarse de lo conocido y, consecuentemente negar lo nuevo, o descalificar su relevancia.

El primer paso en esta etapa fue la elaboración de un Programa de Capacitación inicial integrado por tres cursos dirigidos a todo el personal y cuyos objetivos pretendían sensibilizar al trabajador e insistir en la nueva cultura administrativa que involucra valores universales, éticos y de calidad que tuvieran impacto en la transformación de actitudes, mentalidad y dominio completo de una actividad o proceso del quehacer laboral, a fin de que el personal estableciera compromisos y comprendiera el alcance del proceso.

Cada uno de los cursos tuvo una duración de 15 horas; fueron numerados del 1 al 3 e impartidos en ese mismo orden, bajo el siguiente plan de acción:

* La programación de los cursos se realizó con base en la ubicación geográfica de las Delegaciones, las cuales quedaron integradas de la siguiente manera:

Grupo 1: Delegaciones zona Norte-Noroeste

Grupo 2: Delegaciones zona Sur-Sureste

Grupo 3: Delegaciones zona Centro y Area Metropolitana

Grupo 4: Oficinas Centrales

* Los 3 cursos de capacitación fueron impartidos a todo el personal, sin excepción.

* Se inició con el curso número 1 y solo hasta que se impartiera al último grupo programado, se podía iniciar con el curso número 2 y así sucesivamente; esto con la finalidad de que todo el personal se mantuviera en el mismo nivel de información y tuvieran tiempo de analizar y aplicar los conocimientos adquiridos.

La logística de los cursos debería respetarse en todas y cada una de las Delegaciones, motivo por el cual en cada una de ellas fue designada una persona responsable para la coordinación de los mismos, que en la Delegación Hermosillo fue una Psicóloga.

A continuación se describen datos generales de los cursos:

1º CURSO: HERRAMIENTAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO Y DIFUSION DE ESTANDARES.

OBJETIVO: Al finalizar el curso, los participantes identificarán las principales herramientas y técnicas de calidad en el servicio, con el fin de que sean aplicadas adecuadamente durante el desempeño de sus funciones.

1. INTRODUCCION

- 1.1 Evolución del concepto de calidad
- 1.2 Evolución de las técnicas de calidad

2. BASES DE LA MEJORA CONTINUA

3. DIMENSIONES DEL SERVICIO

- 3.1 Las 7 dimensiones del servicio
- 3.2 La calidad en el servicio
- 3.3 Factores que afectan la calidad en el servicio

4. CAMPAÑA DE LAS 5 “S”

5. LAS 7 HERRAMIENTAS DE CALIDAD

- 5.1 Diagrama de causa-efecto
- 5.2 Diagrama de Pareto
- 5.3 Aplicación en casos prácticos

6. DIFUSION DE ESTANDARES

- 6.1 Definición de Estándar
- 6.2 Beneficios obtenidos con su difusión
- 6.3 Estándares de servicio y su relación con las Normas de calidad

7. COSTOS DE LA NO CALIDAD EN EL SERVICIO

2º CURSO: CALIDAD EN EL SERVICIO Y DEFINICION DE ESTANDARES

OBJETIVO: Al término del curso, los participantes analizarán la importancia que tiene el proporcionar un servicio con calidad, así como los estándares que definen a las diversas funciones de la Institución, con el fin de establecer un compromiso como servidores públicos.

1. CALIDAD Y ACTITUD

- 1.1 Definiciones
- 1.2 Concepto de calidad personal
- 1.3 Concepto de valores
- 1.4 Concepto de atributos

2. LA FILOSOFIA DE PROFECO Y SUS VALORES

- 2.1 Objetivo de la Institución
- 2.2 Misión y Visión
- 2.3 Valores del servidor público

3. INDICADORES EN LOS QUE SE BASAN LOS ESTANDARES

- 3.1 Indicador de desempeño
- 3.2 Factores clave del servicio
- 3.3 Análisis sistemático de los procesos de trabajo
- 3.4 Establecimiento de parámetros para los indicadores

4. TECNICAS EMPLEADAS EN LA DEFINICION DE ESTANDARES

- 4.1 Diagrama de flujo

5. DEFINICION DE ESTANDARES CON BASE A LA NORMA ISO 9000

- 5.1 Importancia
- 5.2 Valor de los atributos
- 5.3 Principales atributos para la elaboración de estándares de servicio

6. CASO PRACTICO

- 6.1 Elaboración de estándares para diversas funciones

EJEMPLO DE DEFINICION DE ESTANDAR DE UNA FUNCION

DEFINICION DE ESTANDARES								
SERVICIO	PROVEEDOR	CONSUMIDOR	VALOR P/CONSUMIDOR	ATRIBUTOS	ESTANDAR	INDICADOR DESEMPEÑO	INDICADOR SATISFACCION	METAS
Atención Orientación Información al Consumidor	Receptor de Quejas	Público en general	15 minutos	Cortesía Honestidad Rapidez Respuesta	15 minutos para informar adecuada - mente con cortesía y honestidad	Contrastar el número de veces que se alcanza el estándar	Bien / Mal	En indicador de desempeño debe estar por arriba del 90% En caso contrario, se revisará y mejorará el estándar.

3º CURSO: DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

OBJETIVO: El participante identificará la manera en que los valores guían Nuestra conducta para la autorrealización personal y desarrollará habilidades para formar equipos de alto desempeño con la finalidad de implantar un plan de mejora continua en su área de trabajo.

1. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL LOGRO DE LA MEJORA CONTINUA

- 1.1 Importancia de la calidad personal
- 1.2 Hábitos personales
- 1.3 Importancia de la calidad en el servicio en Profeco

2. CALIDAD Y LOS VALORES

- 2.1 Concepto de valores
- 2.2 Escala de valores
- 2.3 Valores del Servidor Público de Profeco
- 2.4 Importancia de los valores en la autorrealización
- 2.5 Ideario de Profeco

3. ADMINISTRACION DE LA CALIDAD Y MEJORA DE LOS PROCESOS EN PROFECO.

- 3.1 Importancia
- 3.2 Antecedentes de ISO 9000
- 3.3 Estructura de la serie ISO 9000
- 3.4 Sistema Documental
- 3.5 Etapas del sistema
- 3.6 Beneficios

4. FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

- 4.1 Diferencia entre grupo y equipo
- 4.2 Características de un equipo
- 4.3 Tipos de equipos
- 4.4 Principales procesos en la formación de equipos
- 4.5 Etapas en la formación de equipos
 - 4.5.1 Formación
 - 4.5.2 Interacción
 - 4.5.3 Normas
 - 4.5.4 Integración

5. CASO PRACTICO: FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

- 5.1 Análisis de los principales procesos que surgieron

El interés por lograr un servicio público de calidad motivó la incorporación de otros cursos de capacitación, como una estrategia para reforzar la adopción del Modelo de Aseguramiento de Calidad, con énfasis en la responsabilidad y compromiso institucionales en la prestación de un servicio que garantice la satisfacción de las necesidades de la sociedad, pero también las del servidor público.

Las acciones de capacitación impulsadas que reforzaron el conocimiento de la naturaleza, estructura, orientación y beneficios de la Norma ISO 9000 y que dieran continuidad tanto al Programa de Capacitación como al proceso formativo del personal, fue la impartición del Curso de Introducción a la Norma ISO 9000 a todo el personal, siguiendo la misma planeación de los cursos anteriores, incluyendo a los integrantes del grupo líder de cada Delegación. El curso tuvo una duración de 15 horas y la metodología aplicada consideró como elemento indispensable la dinámica participativa, ya que se ejercitaron en los grupos los tópicos estudiados. Las exposiciones teóricas se apoyaron en la proyección de transparencias. A continuación se describen su objetivo y contenido.

OBJETIVO: Al finalizar el curso, los participantes identificarán los antecedentes estructura y requerimientos de implantación de la Norma ISO9000 a fin de aplicarlos adecuadamente en el ejercicio de sus funciones.

1. ASPECTOS GENERALES DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD

- 1.1 Principales definiciones
- 1.2 Importancia de los sistemas de calidad en las instituciones públicas

2. ANTECEDENTES DE LA NORMA ISO 9000

- 2.1 Definición y tipos de Normas
- 2.2 Antecedentes históricos de la Norma ISO 9000
- 2.3 Familia de la Norma ISO 9000
- 2.4 Requisitos de la Norma ISO 9000

3. ESTRUCTURA DOCUMENTAL DE LA NORMA ISO: GENERALIDADES

- 3.1 Plan de calidad
- 3.2 Manual de calidad
- 3.3 Manual de procedimientos
- 3.4 Instrucciones de trabajo y Registros respectivos

4. PROCESO DE IMPLANTACION DE LA NORMA ISO 9000

- 4.1 Principales actividades a realizar
- 4.2 Responsabilidades del personal

5. FASE DE AUDITORIA

- 5.1 Grupo Auditor
- 5.2 Auditoría Interna

6. CERTIFICACIÓN

- 6.1 Auditoría de Certificación
- 6.2 Beneficios de la Certificación

6.3.1 Capacitación al Grupo Líder

De acuerdo a lo establecido en la Norma, en cada una de las Delegaciones se formó un Comité de Calidad, al que se le denominó Grupo Líder, cuya función principal fue el seguimiento a las acciones generadas por los responsables asignados, reportando los avances en este caso, al Delegado Federal.

Cabe señalar que en este Grupo Líder se incorporó una psicóloga y en conjunto con los demás integrantes aportó ideas de mejora de diversos aspectos del Modelo de Calidad, sustentadas en las propuestas del personal, y los resultados de esta participación fueron motivo de estímulo para todo el personal.

La selección de los integrantes se realizó con base en la experiencia laboral, escolaridad, además de que todos realizaban tareas relacionadas con el modelo de calidad y con el Proceso de Conciliación Inmediata; el grupo se integró por:

Representante de la Dirección: persona designada para ser el enlace entre la Dirección y el organismo certificador. Su principal función era asegurar que el sistema de calidad se estableciera, implantara y mantuviera acorde a la Norma.

Jefe de Servicios al Consumidor: su participación fue necesaria dado que el proceso sujeto a certificación, está bajo su responsabilidad.

Encargado Administrativo: responsable de proporcionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos necesarios para la realización del trabajo.

Conciliador Telefónico: persona responsable de atender a los consumidores que presentan quejas y procede a su conciliación a través de la vía telefónica.

Conciliador Domiciliario: persona responsable de atender a los consumidores que presentan quejas y procede a su conciliación a través de la vía domiciliaria.

Encargado del control de archivo: persona responsable de identificar, recolectar y almacenar adecuadamente todos los expedientes de las quejas de los consumidores y proporcionarlos de manera eficiente al ser requeridos.

Encargado del control de Documentos y Datos: esta persona aseguró que los documentos relacionados con la calidad estuvieran elaborados, revisados, aprobados, distribuidos y utilizados bajo condiciones controladas.

Responsable de Técnicas Estadísticas: persona encargada de llevar el control estadístico de la información producto del proceso de Conciliación Inmediata, mediante un paquete del sistema de calidad acorde al proceso implantado.

Responsable de Capacitación: su principal función fue asegurar que el personal que realiza actividades relacionadas con la calidad fuera capacitado, manteniendo registros relativos a la capacitación recibida.

Una vez conformados los Grupos Líder en cada una de las Delegaciones Federales, se procedió a su capacitación. Tomando en cuenta que la asignación de sus nuevas funciones, requería de una comprensión más completa de lo que es un Modelo de Aseguramiento de la Calidad, se impartió el curso:

CURSO : INTERPRETACION DE LA NORMA ISO 9000

OBJETIVO: Al finalizar el curso, los participantes analizarán los requerimientos establecidos por la Norma ISO 9000, para la implantación de un Modelo de Aseguramiento de la Calidad, con el fin de que sean interpretados correctamente, durante el desarrollo y elaboración de la documentación correspondiente al Modelo de Calidad de sus respectivas Delegaciones.

DURACION: 22 Horas

TEMARIO:

1. SISTEMAS DE CALIDAD

- 1.1 Concepto de Sistema de Calidad
- 1.2 Requisitos del Sistema y requisitos del producto
- 1.3 Principales definiciones
- 1.4 Los roles de la Documentación
- 1.5 Estructura de la Familia ISO 9000
- 1.6 Las Normas contractuales: diferencias y selección

2. EL PROCESO HACIA LA CERTIFICACION

- 2.1 Los 20 Requisitos de la Norma ISO 9002
- 2.2 Organización para lograr la Certificación
- 2.3 El Comité de Calidad
- 2.4 Auditorías de Calidad
- 2.5 Importancia de la capacitación
- 2.6 Principales problemas que se presentan durante la implantación

3. GENERALIDADES DEL CONTROL ESTADISTICO DE PROCESOS

- 3.1 Concepto e importancia
- 3.2 Naturaleza de las variaciones
- 3.3 Histogramas
- 3.4 Capacidad y aptitud de un proceso
- 3.5 Los gráficos de control por variable
- 3.6 El control por atributos

METODOLOGIA: como característica del curso se mantuvo una dinámica participativa. Las exposiciones teóricas fueron apoyadas en transparencias, y en ejercicios de redacción de requisitos de acuerdo a la Norma, elaboración de organigramas, histogramas y diversos gráficos para verificar su aprendizaje. Los integrantes de los Grupos Líder se distribuyeron en 8 grupos, mismos que recibieron la capacitación en un período de 2 meses.

6.3.2 Capacitación al Equipo Auditor Líder: con base en lo establecido por la Norma se integró el Equipo Auditor Líder, conformado por 4 personas, entre ellas una psicóloga, todas adscritas a la Delegación Hermosillo, cada una de las cuales fue seleccionada con base en su trayectoria académica y experiencia laboral y fueron capacitadas de manera más avanzada en materia Normativa ISO 9000.

Asimismo, como la Norma recomendaba que uno de los integrantes de este equipo fuese designado como Auditor Líder para dirigir la Auditoría Interna de Calidad, se optó para que la responsabilidad no recayera en una sola persona, sino que se distribuyera entre todos los integrantes, designando a cada uno un área específica del proceso a auditar, de acuerdo a su experiencia y conocimiento en la materia, elementos que apoyarían la toma de decisiones final respecto a la conducción y cualquier observación resultante de esta Auditoría.

A este Equipo Auditor, se le impartió el Curso de Formación de Auditores Internos de Calidad, ya que se desempeñaron como grupo de apoyo dentro de la Delegación y realizaron el seguimiento al proceso de implantación del sistema; la capacitación recibida, aunada a su experiencia facilitó la realización de la Auditoría Interna de Calidad, la detección de desviaciones como la evaluación de las acciones preventivas y correctivas resultantes.

A continuación se describen los datos generales del curso:

CURSO: FORMACION DE AUDITORES INTERNOS

OBJETIVO GENERAL: Al finalizar el curso, los participantes conocerán la metodología de la planeación, ejecución y control de las Auditorías Internas de Calidad, así como las habilidades necesarias para su aplicación..

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Al finalizar el curso, los participantes:

- * Comprenderán el propósito que tienen las Auditorías Internas de Calidad, con el fin de que sea considerado durante la realización de este tipo de auditoría.
- * Identificarán las tareas y responsabilidades del Grupo Auditor Líder, así como la ética que debe guardar durante el desempeño de su función como Auditor.
- * Aplicarán criterios de evaluación al Modelo de Calidad implantado en la Delegación, siempre con apego a lo que establece la Norma ISO.
- * Realizarán actividades de planeación, ejecución, evaluación y seguimiento a los hallazgos encontrados en Auditorías Internas realizadas en la Delegación.

DURACION: 20 Horas

1. PRESENTACION

2. OBJETIVOS DEL CURSO

3. ANTECEDENTES GENERALES DE LA NORMA ISO 9000

- 3.1 Historia
- 3.2 Sistemas de Calidad
- 3.3 Estructura Documental
- 3.4 Ciclo de Mejora Continua

4. TIPOS DE AUDITORIA

- 4.1 Auditoría al sistema de calidad
- 4.2 Auditorías de primera parte
- 4.3 Auditorías de segunda parte
- 4.4 Auditorías de tercera parte

5. PLANEACION DE AUDITORIA

- 5.1 Programa de Auditoría
- 5.2 Selección del Equipo Auditor

6. PREPARACION DE AUDITORIA

- 6.1 Estudio de escritorio
- 6.2 Agenda
- 6.3 Listas de Verificación

7. EJECUCION DE LA AUDITORIA

- 7.1 Reunión de apertura
- 7.2 Conducción de la Auditoría
- 7.3 Clasificación de Hallazgos
- 7.4 Evaluación del Sistema de Calidad
- 7.5 Reunión de Cierre

8. INFORME DE AUDITORIA

- 8.1 Contenido del Informe
- 8.2 Redacción de No Conformidades

9. SEGUIMIENTO DE AUDITORIA

- 9.1 Seguimiento
- 9.2 Registros de Auditoría

Una vez conformados y capacitados los grupos anteriormente mencionados, se procedió a la siguiente etapa del proceso, que consistió en desarrollar toda la documentación soporte necesaria para el Modelo de Aseguramiento de Calidad, es decir, la Estructura Documental del Modelo, como a continuación se describe.

6.4 Fase III: Integración de la Estructura Documental

El responsable de la elaboración de la estructura documental fue el Delegado Federal, asesorado por el Grupo Líder y el Grupo Asesor, juntos realizaron acciones orientadas a preparar el manual de calidad, identificar aspectos de la administración, servicio, control, verificación de los procesos y la normatividad que regula la operación institucional.

Con esta revisión se logró corroborar que ante la incidencia en la presentación de quejas resultantes de la relación consumidores-proveedores, era necesario reducir tiempos y generar un esquema que brindara atención pronta y expedita en concordancia con los derechos de la población consumidora.

En virtud de lo anterior, la PROFECO, Delegación Hermosillo, definió y documentó los requisitos para la calidad y la forma como se deben cumplir, como lo muestra el cuadro siguiente:

REQUISITOS PARA LA CALIDAD

REQUISITOS PARA LA CALIDAD	APLICABLES A LA INSTITUCION	COMO SE DEBEN CUMPLIR
Requisitos del Cliente	Asesoría Atención Defensa de sus Derechos Estricto apego a lineamientos	Contratos Acuerdos
Requisitos de la Institución	Cumplimiento del Marco Normativo Cumplimiento del Sistema de Aseguramiento de Calidad	Manual de Procedimientos Instrucciones de Trabajo Planes de Calidad
Requisitos de la Sociedad	Ley Federal de Protección al Consumidor Código Federal de Procedimientos Civiles Código de Comercio Ley de Amparo Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos Ley Federal de Metrología y Normalización Normas Oficiales Mexicanas Ley y Códigos de Aplicación supletoria	Manual de Procedimientos Instrucciones de Trabajo Planes de Calidad

Una vez establecidos éstos parámetros, la PROFECO Delegación Hermosillo, conforme a la Norma ISO-9002:1994 (NMX-CC-004:1995 IMNC), documentó el Modelo de Calidad garantizando con ello que los servicios brindados fueran congruentes con los requisitos especificados, y procedió a definir y documentar la Política de Calidad, identificando y elaborando la Estructura Documental que da soporte al modelo de la siguiente manera:

Manual de Calidad: describe la Política, Objetivos de Calidad, responsabilidades y compromisos hacia la calidad, las actividades que comprende el Proceso de Conciliación Inmediata y la implantación del Modelo de Calidad acorde a los requerimientos establecidos bajo los preceptos de la Norma en mención.

Manual de Procedimientos: describe las actividades del Modelo de Calidad de PROFECO Delegación Hermosillo y su cumplimiento conforme a los requisitos de la Norma, específicamente para el proceso de Conciliación Inmediata.

Instrucciones de trabajo: explica de manera detallada la secuencia de pasos para el cumplimiento de una actividad específica, que forma parte del Modelo de Calidad.

Registros de calidad: sirven como evidencia objetiva de la aplicación del Modelo de calidad y son definidos en distintos Procedimientos e Instrucciones de Trabajo.

En la redacción del Manual de Calidad que fue el primer documento elaborado, se tuvo mucho cuidado por dos razones, principalmente:

- * La primera es que este Manual es un documento que se maneja en forma controlada, no puede salir de la Institución sin la autorización del Delegado Federal o del Representante de la Dirección; indica **que** se hace respecto al Modelo de Calidad. Los detalles se describen en procedimientos generales y específicos que también son documentos controlados.

- * La segunda razón, es que el Manual indica el área directamente responsable de ejecutar las actividades, coordinarlas o supervisarlas, por ello, se elaboró de manera comprensible para todas las personas involucradas.

Ante la variedad de formatos para su elaboración y toda vez que su presentación fue asunto de estilos o preferencias personales, en su diseño se consideró una forma de fácil manipulación y actualización en caso de requerirlo; asimismo se tuvo cuidado en su redacción, procurando fueran concretas, claras y completas las ideas ahí plasmadas.

Primeramente fueron incluidas las hojas de presentación para el control de distribución y la del control de revisiones. Después se describió la declaración de la Política y Objetivos de la Delegación con respecto a la calidad, en cuyos documentos quedaron las firmas de autorización correspondiente.

Adicionalmente, en este Manual se registraron y documentaron los controles de calidad, definiciones, objetivos y responsabilidades de cada puesto, incluyendo los controles de documentos.

El nombre de Manual de Calidad quedó inscrito en el margen superior derecho de cada una de las hojas que lo integran y se identifica como **MCDG-01**, e indica que el documento es el **Manual de Calidad**, perteneciente a la **Dirección General** y es el número **1**. En la Delegación es el único Manual de Calidad.

Cuando en los otros manuales se hace referencia a este, se describe por su clave y no necesariamente por su nombre. El diseño del formato también contiene: el Título de la función, por ejemplo Conciliación Telefónica o Conciliación Domiciliaria; el número y fecha de revisión y emisión, así como el elemento o requisito de la Norma a que hace referencia.

En la parte inferior de cada hoja del Manual se registraron el nombre, puesto, fecha y firma de la persona que Revisa, en este caso del Jefe de Servicios al Consumidor; de la persona que Autoriza que es el Representante de la Dirección y el de la persona que Aprueba corresponde al Delegado Federal.

El Manual de Calidad se dividió en 3 secciones, distribuidas de la siguiente forma:

1. INTRODUCCION: en esta sección se estableció la importancia del Manual de Calidad, el porqué de su elaboración y lo que se pretende obtener para garantizar que todas las actividades que se realizan durante el Procedimiento de Conciliación Inmediata, se lleven a cabo mediante las especificaciones, instrucciones, procedimientos y normas establecidas.

2. CONTENIDO: es la parte del documento que contiene el índice, tema y la sección donde se encuentra el tema solicitado e incluye los siguientes rubros:

- Control y distribución de los manuales de calidad: como era necesario dar a conocer el Manual, se hizo entrega de una copia marcada como controlada a cada uno de los Jefes de Departamento de la Delegación, para que el personal adscrito a sus áreas lo conociera y dispusiera para su consulta; el responsable de su distribución y control fue el Encargado del control de documentos y datos, tarea que realizó utilizando una hoja de distribución, en la que se define el número del Manual entregado, nombre de quien recibe, puesto, fecha y firma de recibido.

Para el control de los Manuales fue necesario que todas las copias quedaran identificadas con un sello de Copia Controlada o Copia No Controlada. Los manuales Controlados se identifican mediante la leyenda de Copia Controlada e indicando el número de copia, persona a quien se asigna y la fecha de entrega.

Los manuales No Controlados son aquellos que se emiten a solicitud para efectos de consulta y poseen la particularidad de que tienen un tiempo de vigencia estipulado por el Representante de la Dirección. Igual que en el caso anterior, también se inscribe la leyenda de Copia No Controlada.

En la Delegación los documentos originales quedaron bajo la responsabilidad el Representante de la Dirección, las otras reproducciones de los documentos entregados a los Jefes de Departamento, quedaron como Copias Controladas.

El mismo procedimiento se realizó para los demás documentos como el Manual de Procedimientos, Instrucciones de Trabajo y Registros de Calidad.

* **Control de revisiones del manual:** debido a que durante la implantación del Modelo de Calidad se presentaron modificaciones en ciertas partes del manual, éstas se tuvieron que realizar en el periodo establecido, incorporando los cambios, y procediendo a efectuar una revisión completa del manual. La Norma ISO marcaba como mínimo una periodicidad de un año para corregir o suprimir errores que se hubiesen encontrado.

Para mejor control se elaboró un formato de revisiones del Manual de Calidad en el que se expuso el motivo de la revisión y se hizo referencia a las partes revisadas, así como a la revisión a la que sustituyen, indicando claramente que las partes revisadas debían ser sustituidas y destruidas.

* **Objetivo del Manual:** describió la finalidad del Manual de Calidad, entre ellos:

- Ser utilizado como una herramienta de administración, a fin de que todo el personal tenga claridad de sus responsabilidades dentro del Modelo de Calidad.
- Asegurar a todos los consumidores que se cuenta con un Modelo de Calidad que garantiza el cumplimiento del servicio que ofrece.
- Apoyar la capacitación del personal que ingresa, ya que se cuenta con documentos que describen cómo se hacen las cosas.

3. DESARROLLO: en esta sección se describieron claramente la Política y los Objetivos de Calidad de la Delegación, así como los Requisitos de la Norma ISO 9002, aplicables al Procedimiento de Conciliación Inmediata.

6.4.1 Política de Calidad

Mediante el establecimiento de la Política de Calidad el Delegado Federal expreso su compromiso con la Institución y con el Modelo de Aseguramiento de la Calidad, para lo cual redactó de manera breve y concisa dicho compromiso.

En la PROFECO Delegación Hermosillo, la Política de Calidad establecida, fue asumida por los empleados como un compromiso para proporcionar un servicio mediante un modelo de calidad que garantizara el cumplimiento de los requisitos marcados en este modelo de aseguramiento de la calidad.

Es así como la Política de Calidad se convirtió en el punto focal al que todos los empleados recurrieron para definir sus objetivos primarios, y solo tendría valor en la medida que todo el personal la asumiera y trabajara en consonancia, de esta manera quedaría demostrada su comprensión y apego a la misma, por ello para su elaboración fue necesario definir el grado de servicio a proporcionar, imagen institucional, objetivos para la calidad y papel o rol del personal de la organización.

A continuación se describe la Política de Calidad de la Delegación Hermosillo:

POLITICA DE CALIDAD

“ En la Delegación Federal Hermosillo, nuestro compromiso en la Conciliación Inmediata es la solución pronta y expedita de las controversias entre consumidores y proveedores con estricto apego a la Ley y a la normatividad establecida, en busca de la excelencia en el servicio”. (33)

El Representante de la Dirección fue la persona responsable de difundir la Política de Calidad en la Delegación, colocando una placa descriptiva de la misma para asegurarse de que fuera comprendida por el personal, se implantara y aplicara.

6.4.2 Objetivos de Calidad

Los objetivos implícitos dentro de la Política de Calidad, consideraron principalmente especificaciones y aspectos de calidad del servicio proporcionado, así como el cumplimiento de los requerimientos establecido

En ellos se plasmaron las intenciones de la Delegación Hermosillo, para alcanzar la calidad en lo que al servicio de Conciliación Inmediata se refiere; por ello se definieron los siguientes:

OBJETIVOS DE CALIDAD

- 1. Lograr la Certificación de la Norma ISO 9002 en el año 2000, en el proceso de Conciliación Inmediata en la Delegación Hermosillo, Son.**
- 2. Atender el 100% de las quejas presentadas por los consumidores y canalizar para su resolución, al proceso de Conciliación Inmediata.**
- 3. Resolver el 75% de las quejas presentadas por los consumidores, mediante el proceso de Conciliación Inmediata.**

(33) Procuraduría Federal del Consumidor. Delegación Hermosillo, Son. Boletín informativo. Junio 1999

6.4.3 Requisitos de la Norma ISO 9002

A continuación se describen los **20 Requisitos** que de acuerdo a la Norma ISO 9002, fueron elaborados e implantados en el Modelo de Aseguramiento de Calidad, de la Delegación Hermosillo.

4.1 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

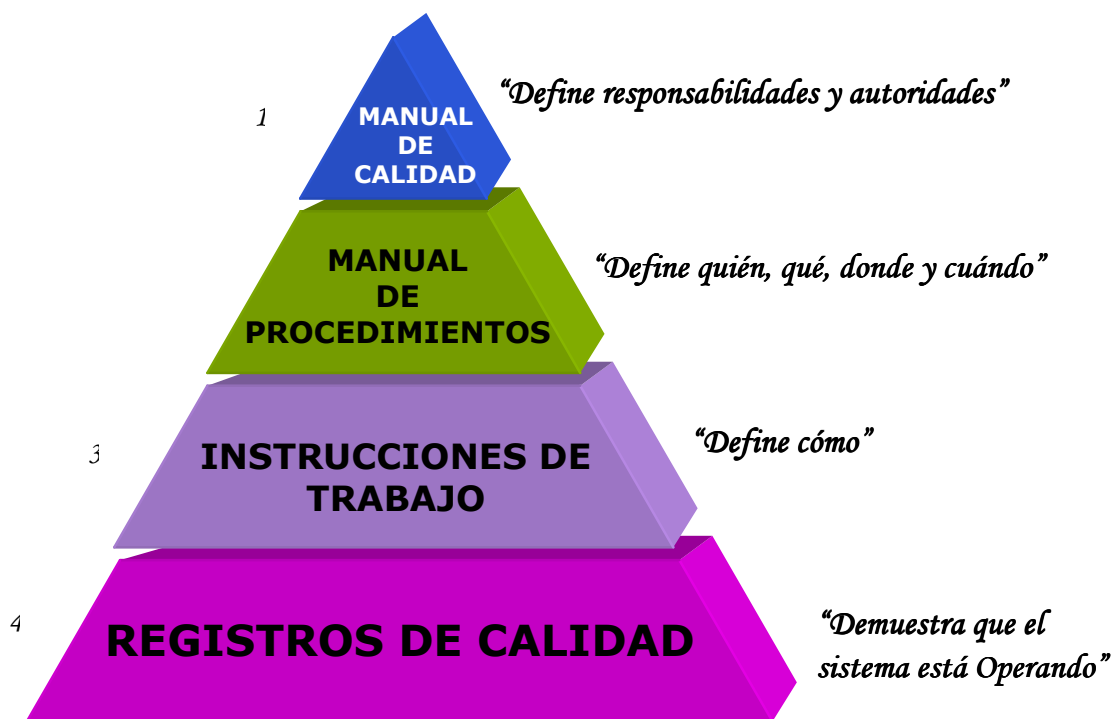
La Delegación Hermosillo, da cumplimiento a este requisito, una vez que el Delegado Federal definió y documentó la Política y los Objetivos de Calidad, manifestando a través de éstos un compromiso con la Calidad y asegurándose que todo el personal estuviera informado de sus responsabilidades, las cuales quedaron documentadas en los Manuales de Organización y Procedimientos aplicables. Del mismo modo, el personal fue informado de los canales establecidos para la asignación de recursos requeridos para dar cumplimiento a los requisitos del cliente y del Sistema de Calidad. El Delegado Federal designó a un Representante de la Dirección, en quien delegó responsabilidad y autoridad suficientes para asegurar que el Sistema de Calidad se desarrollara de acuerdo a la Norma ISO 9002 y procedimientos aplicables; dicho Representante fue el responsable de informar a la Alta Dirección, el comportamiento del Sistema.

El Delegado Federal coordinó reuniones trimestrales en las que se revisaron aspectos relacionados con la organización, recursos, procedimientos, procesos, auditorías internas, acciones correctivas y preventivas, registrando los resultados en minutas que conserva la Dirección.

4.2 SISTEMA DE CALIDAD

La Profeco, Delegación Hermosillo estableció, documentó y mantiene un Sistema de Calidad con el propósito de asegurar que todas las actividades documentadas en él, cumplan con los requisitos especificados en la Norma ISO 9002 (NMX-CC-004:1995 IMNC)

Se elaboró el Manual de Calidad que cubre los requisitos de la Norma ISO-9002:1994 (NMX-CC-004:1995 IMNC), referentes a los procedimientos del Sistema de Calidad y la estructura documental, definida a través de los siguientes niveles:



Nivel 1

Manual de Calidad: Contiene la política, objetivos de calidad, compromisos y responsabilidades hacia la calidad. Describe todas las actividades para implantar y mantener un sistema de calidad que considere los requerimientos establecidos bajo la Norma ISO9002:1994 (NMX-CC-004:1995 IMNC).

Nivel 2

Manual de Procedimientos: Contiene la descripción de las actividades del Sistema de Calidad y su cumplimiento con los requisitos de la Norma ISO-9002:1994 (NMX-CC-004:1995 IMNC).

Nivel 3

Instrucciones de Trabajo: Es la descripción en secuencia de pasos para el cumplimiento de una actividad específica que forma parte del Sistema de Calidad.

Nivel 4

Registros de Calidad: Se definieron para los distintos procedimientos e instrucciones de trabajo y sirven como evidencia objetiva de la aplicación del Sistema de Calidad.

4.3 REVISION DEL CONTRATO

En la PROFECO Delegación Hermosillo, no existe un contrato como tal, sin embargo el documento en donde se plasmaron los acuerdos entre el consumidor y la institución es el formato de Recepción de la Queja (RQ), mismo que fue considerado como el Contrato de acuerdo a la Norma. La información plasmada en este formato aseguraba la revisión de las reclamaciones del consumidor y determinaba su posible resolución por medio de la Conciliación Inmediata, para garantizar la satisfacción de los requerimientos del Cliente en forma pronta y expedita. Existen procedimientos documentados y registros de la revisión de las reclamaciones en la ejecución de la Conciliación Inmediata en sus dos vertientes: Conciliación Telefónica y Conciliación Domiciliaria.

4.4 CONTROL DEL DISEÑO

El requisito no fue aplicable, debido a que la institución es una autoridad administrativa que brinda servicios de acuerdo a la Ley y a una normatividad previamente diseñadas, únicamente es responsable de vigilar su cumplimiento.

4.5 CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS

El Modelo de Calidad mantuvo procedimientos documentados para controlar los documentos y datos de carácter interno y externo tales como códigos, leyes, normas, etc., relacionados con los requisitos de la Norma ISO9002. En dichos procedimientos quedaron incorporadas las personas responsables de revisar, autorizar y aprobar la documentación interna y el método para asegurarlos fue a través de Listas Maestras; herramienta que favorecía la identificación de los documentos y datos vigentes, impidiendo el uso de los obsoletos o invalidados. La documentación estuvo disponible en los lugares donde se efectuaban las operaciones relacionadas con la calidad y la prestación del servicio de Conciliación Inmediata; en el caso de documentos obsoletos se conservan los originales, algunos se conservan para efectos legales y otros para uso aclaratorio.

4.6 ADQUISICIONES

Para asegurar que el servicio proporcionado fuese eficiente, se evaluó a los subcontratistas que suministran productos relacionados con dicho servicio, principalmente los relativos a insumos informáticos, papelería y capacitación, por ser adquisiciones que afectaban directamente a la prestación del servicio, evaluando mensualmente el desempeño de los subcontratistas existentes, registrándolos en listas denominadas “Listas de Subcontratistas Aprobados”. Para ello se diseñaron formatos que describen de manera precisa las características de los productos o servicios solicitados incluyendo el tipo, clase, grado o cualquier otra identificación requerida.

4.7 CONTROL DE PRODUCTOS PROPORCIONADOS POR EL CLIENTE

Para efectuar el servicio de Conciliación Inmediata, se requería únicamente de los documentos base de la acción, mismos que se consideraron propiedad del Cliente previo a la ejecución del servicio, por lo que fue importante implantar métodos de verificación de documentos al momento de recibirlos, métodos de control para almacenamiento y para asegurar su integridad durante el tiempo de archivo.

4.8 IDENTIFICACION Y RASTREABILIDAD DEL PRODUCTO

Toda vez que se recibe un número elevado de quejas, la rastreabilidad se convirtió en un factor crítico, porque se requería informar al consumidor sobre el grado de avance de su expediente. Fueron documentando los medios de identificación que permitieran el rastreo y registro del origen del servicio que se proporciona, como número de expediente, nombre del proveedor y del consumidor, asunto a tramitar, a fin de llevar el control total durante todo el proceso de la prestación del servicio.

4.9 CONTROL DEL PROCESO

El propósito de este elemento consistía en establecer la forma de llevar a cabo la prestación del servicio mediante procedimientos documentados que aseguraran el control del proceso en todas las actividades relacionadas con la calidad, por ello se establecieron procedimientos para asegurar que los procesos que afectaban directamente la calidad de los servicios de Conciliación Inmediata fueran identificados, planeados y ejecutados en condiciones de control y estabilidad.

4.10 INSPECCIÓN Y PRUEBAS

Se establecieron y mantuvieron procedimientos documentados para describir las actividades de inspección y asegurar que la calidad del servicio proporcionado cumpliera con los requerimientos especificados, también descritos en el Plan de C

4.10.1 INSPECCION Y PRUEBA DE RECIBO

Se establecieron y mantuvieron procedimientos documentados para verificar que la información proporcionada por el Cliente, se recibiera conforme a los requisitos especificados en los procedimientos y en el Plan de Calidad.

4.10.2 INSPECCIONES Y PRUEBAS EN PROCESO

Se contó con verificaciones en la prestación del servicio de acuerdo a los procedimientos documentados y al Plan de Calidad, señalando el responsable de llevar a cabo las verificaciones durante el proceso de prestación del servicio.

4.10.3 INSPECCION Y PRUEBAS FINALES

Se llevaron a cabo verificaciones en la etapa final para completar la evidencia de cumplimiento y conformidad del servicio brindado con los requisitos especificados.

4.11 CONTROL DE EQUIPOS DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y PRUEBA

Se establecieron y mantuvieron procedimientos documentados para controlar y mantener los equipos patrón utilizados para la calibración y verificación de instrumentos de medición; se cuenta con un Inventario de los Instrumentos de Medición y Equipo de Prueba, con sus respectivos expedientes que contienen las revisiones realizadas y el estado de calibración, conservando los certificados según el término establecido en el procedimiento.

4.12 ESTADO DE INSPECCIÓN Y PRUEBA

Se documentó el procedimiento y los medios a través de los cuales se identificaba la conformidad o no-conformidad de los procesos al inicio, durante y al final del mismo a través de etiquetas adheribles para identificar visualmente el resultado; los registros tenían la fecha, el resultado y la persona que realizó la verificación.

4.13 CONTROL DE PRODUCTOS NO-CONFORME

Para asegurar el control e identificación de los servicios no-conformes derivados de la prestación de los servicios, se establecieron procedimientos documentados para prevenir el uso de servicio no-conforme. El control incluía identificación, registro, evaluación, disposición y notificaciones al Jefe Inmediato superior, quien tenía la obligación de volver a revisar, realizar y registrar la condición actual de la nueva verificación de acuerdo a los procedimientos documentados.

4.14 ACCIÓN CORRECTIVA Y PREVENTIVA

Se mantuvieron procedimientos documentados para implantar acciones correctivas y preventivas, que eliminarán las causas de las no-conformidades reales o potenciales, las cuales eran proporcionales a los problemas detectados.

El procedimiento de acciones correctivas incluía las reclamaciones del cliente, informes de no-conformidades detectadas; detección del origen del problema relativo al servicio, aplicación de estrategias para la solución y controles para asegurar su efectividad y prevenir su recurrencia.

En el procedimiento de la acción preventiva se incluyó el uso apropiado de fuentes de información como procesos, actividades de trabajo, concesiones, resultados de auditorías, registros de calidad y reclamaciones del cliente, para detectar, analizar y eliminar causas potenciales mediante la aplicación de estas acciones y el seguimiento aseguraba su implantación y los registros correspondientes.

4.15 MANEJO, ALMACEN, EMPAQUE, CONSERVACIÓN Y ENTREGA

Se establecieron y mantuvieron procedimientos documentados para el manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega de recursos materiales y documentos con el fin de mantener su integridad.

Manejo: estaban definidos los medios de manejo adecuados para evitar el daño o deterioro de los recursos materiales y documentos.

Almacenamiento: se identificaron áreas de almacenamiento para prevenir el daño o deterioro de los recursos materiales y documentos en espera de su uso o entrega, contando con los medios apropiados para su recepción y despacho, clasificando todos los documentos y recursos materiales por áreas.

Empaque: como el servicio brindado se fundamentaba en recursos materiales y documentos, estos no requerían de ningún tipo de empaque puesto que desde el manejo y la conservación se aseguraba su integridad.

Conservación: se asegura que los documentos y materiales se conserven libres de humedad, en los lugares establecidos para cada área.

Entrega: se tomaron las medidas necesarias para proteger la calidad de los materiales durante el tiempo de almacenamiento hasta su resguardo en archivos. .

4.16 CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD

Para asegurar el control de los registros y el resguardo de las evidencias, se establecieron y mantuvieron procedimientos documentados para la identificación, compilación, codificación, acceso, archivo, almacenamiento, conservación y la destrucción de los Registros de Calidad una vez cumplido su período de retención.

Se contaba con una Lista Maestra de los Registros de Calidad, que especificaba los registros conservados, indicando su período de retención y el responsable de su custodia y actualización.

4.17 AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD

Se establecieron y mantuvieron procedimientos documentados para planear y ejecutar Auditorías Internas y determinar si las actividades y los resultados cumplían con los acuerdos planeados y la efectividad del Sistema de Calidad; tomando como guía la Norma ISO-10011-3:1991 (NMX-CC-007/2:1993 IMNC) Directrices para Auditar Sistemas de Calidad.

La planeación de las Auditorías Internas consideraron criterios que garantizaran que todas las actividades fueran auditadas; se programaron con base al estado e importancia de la actividad y las realizó personal independiente a la tarea auditada

El Auditor Líder y el Equipo Auditor fueron los responsables de la planeación y ejecución del Programa de Auditorías Internas y del seguimiento de las acciones comprometidas para la corrección de las no-conformidades encontradas. Los resultados se registraron y se dieron a conocer, para que aplicaran las medidas correctivas dentro de la fecha compromiso, mostrando evidencia del cumplimiento.

4.18 CAPACITACIÓN

Se establecieron procedimientos documentados para asegurar la identificación de las necesidades de capacitación, para proporcionar capacitación al personal de manera continua y permanente, verificando que el personal que desarrollaba tareas específicas, tuviera la educación, capacitación o experiencia adecuadas.

La identificación de necesidades de capacitación se realizó mediante la aplicación de un cuestionario y se mantuvieron registros de los resultados; con base en esta información se elaboró el programa de capacitación de la Delegación. Este elemento fue considerado como una herramienta valiosa para alcanzar y mantener una nueva cultura de calidad del servicio

4.19 SERVICIO

Se establecieron procedimientos que especificaban las formas para otorgar la prestación del servicio, así como parámetros que aseguraban su aplicación bajo condiciones controladas, conservando los expedientes de dichas actividades como evidencia objetiva de cumplimiento y estableciendo los soportes de resguardo.

Las responsabilidades y funciones de quienes intervinieron en la realización y verificación de las actividades ligadas a la prestación del servicio, estaban documentadas en los procedimientos aplicables.

4.20 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

Se elaboró un procedimiento documentado para asegurar la aplicación de técnicas estadísticas para el establecimiento, el control, verificación del proceso y características del servicio. Se identificaron las técnicas estadísticas para cada fase del sistema de calidad, implantando y controlando su aplicación, evaluando los resultados y manteniendo registros de los resultados. Los Jefes de Departamento fueron los responsables de su generación, cumplimiento y aplicación en los puntos de control asignados a cada área para la prestación del servicio, para lo cual se elaboró una matriz de responsabilidades. (Anexo 3)

6.5 Fase IV: Elaboración del Plan de Calidad

La elaboración del Plan de Calidad siguió un modelo general en el cual quedaron enmarcadas las actividades, responsabilidades, procesos, procedimientos e instructivos a aplicarse para cumplir con la política de calidad establecida.

De esta manera se especificaron los recursos y secuencia de actividades relevantes del Procedimiento de Conciliación Inmediata, en sus dos vertientes: Conciliación Telefónica y Conciliación Domiciliaria, y se realizó un diagrama de flujo que describe todas las actividades requeridas para conciliar una queja presentada por un consumidor, con los criterios siguientes:

(Anexo 3)

Objetivo: esta sección menciona las intenciones del criterio a aplicar.

Alcance: se delimita el área de aplicación a las cuales afecta el criterio.

Responsabilidades: se mencionan el puesto, nombre, fecha y firma de las personas responsables de vigilar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Desarrollo: se presentan en forma detallada y secuencial las acciones y todos los aspectos involucrados que deben seguirse para cumplir los objetivos.

Registros: se mencionan los documentos utilizados durante el Procedimiento.

El formato del **Plan de Calidad** se identifica como **PCSC-01 y PCSC-02**, e indican que el documento en referencia es el **Plan de Calidad**, perteneciente al Área de **Servicios al Consumidor** y la numeración **01** pertenece a la función de **Conciliación Telefónica (Anexo 4) y, el 02 a la función de Conciliación Domiciliaria (Anexo 5)**; asimismo, describe el número y fecha de revisión y emisión, así como el elemento de la Norma a que hace referencia.

Como el propósito del Plan de Calidad era planear adecuadamente las actividades y etapas del proceso de implantación del Modelo de Aseguramiento de Calidad, por ello y para mayor comprensión de la implantación este plan, se describieron las principales actividades y se anexaron: cronograma de las actividades (**Anexo 6**), el tiempo estimado y establecido para cada una de ellas, las cuales fueron coordinadas y supervisadas por el equipo asesor del proyecto, así como ejemplos del procedimiento de conciliación inmediata, en cada una de sus vertientes, incluidos en el plan de calidad.

6.6. Fase V: Elaboración del Manual de Procedimientos e instructivos

Para la elaboración de este Manual se nombró una comisión para que realizaran los procedimientos e instructivos correspondientes al proceso de Conciliación Inmediata; en esta comisión también se incorporaron al equipo asesor y a los integrantes del grupo líder ya que habían recibido capacitación respecto a la elaboración y redacción de procedimientos.

Se hizo una relación de todas las responsabilidades y funciones que tiene el área de Servicios al Consumidor, para conocer e identificar las actividades correspondientes a cada persona e indicarlo en los procedimientos, determinando así las funciones, puestos y responsabilidades del área.

Se elaboraron los procedimientos generales e instrucciones de trabajo, pero antes de redactarlos se hizo una relación de los existentes y de aquellos sujetos a adaptar o modificar, como a continuación se describe:

Anexo 4 Plan de Calidad Conciliación Telefónica
Anexo 5 Plan de Calidad Conciliación Domiciliaria
Anexo 6 Cronograma de Actividades

Procedimientos generales: lo descrito en ellos se apegaba a los criterios de la Norma ISO 9002. El conjunto de los requerimientos incorpora a todo el Modelo de Aseguramiento de la Calidad.

Se elaboraron un total de 25 procedimientos y en cada uno de ellos se detallaron las diferentes actividades del área, quedando así documentadas todas ellas.

Para su redacción se definió un formato dividido en **9 secciones:** (Anexos 7 y 8)

Sección 1 Portada: cada hoja especifica el nombre del manual identificado por una clave, por ejemplo MPSC-03 indica que el documento corresponde al Manual de Procedimientos, al área de Servicios al Consumidor y al procedimiento No. 3.

Para cada uno de los procedimientos se siguió el mismo mecanismo de asignación de claves; lo único que cambiaba era el número de procedimiento, y éstos sólo eran válidos, si contaban con las firmas o rúbricas de las personas que revisan, autorizan y aprueban el procedimiento.

Sección 2: Propósito: esta sección mencionaba la intención del documento; por ejemplo si el procedimiento fue redactado con el fin de atender de manera rápida las quejas presentadas por los consumidores, se acentuaba el objetivo de agilizar el proceso interno a fin de atender en forma expedita y eficiente las reclamaciones.

Sección 3: Alcance: describía el área, departamento, grupo o persona al que aplicaba dicho procedimiento. Tomando el ejemplo anterior, el alcance diferenciaba que aplicaba a los Conciliadores Telefónicos y a los Domiciliarios.

Sección 4: Documentos Requeridos: en esta sección se detallaron todos los documentos utilizados durante el desarrollo de las actividades descritas en el procedimiento, como la Ley Federal de Protección al Consumidor, y otros.

Sección 5: Formatos Requeridos: en esta parte del formato se describió toda la documentación requerida y mencionada en el procedimiento. Tomando en cuenta una vez más el ejemplo anterior, los documentos requeridos para atender las quejas de los consumidores, eran entre otros: convenio de cumplimiento, acta de ratificación del convenio, acta o acuerdo de desistimiento

Sección 6: Definiciones: era necesario definir cada palabra o acción en la que existiera el riesgo de confusión, para facilita su comprensión. Ejemplo LFPC es la Ley Federal de Protección al Consumidor.

Sección 7: Responsabilidades: aquí se delimitaron los puestos y las áreas involucradas en la ejecución del procedimiento; en este caso la responsabilidad recayó en los Conciliadores y en el Jefe de Servicios al Consumidor.

Anexo 7: Manual de procedimientos, Conciliación Telefónica

Anexo 8: Manual de Procedimientos, Conciliación Domiciliaria

Sección 8: Diagrama de Flujo: en esta sección se bosquejaron las actividades y su recorrido por medio de símbolos, cada uno de los cuales tiene un significado:

Ovalo significa inicio y fin de la actividad

Rectángulo significa operación o actividad

Rombo significa toma de decisión

Cuadro ondeado significa formatos utilizados

Círculo significa el uso de correctores, y las

Flechas significan las líneas de unión entre los símbolos

Sección 9: Desarrollo: en esta sección se detalló paso a paso el desarrollo de cada actividad del procedimiento a ejecutar. Se definió quién hace qué, cómo, dónde, cuándo y por qué se lleva a cabo la actividad. El diagrama de flujo era la representación gráfica del proceso.

Instrucciones de trabajo: aquí quedaron plasmados de manera detallada las funciones necesariamente especificadas en los procedimientos, pero era importante describir su desarrollo. Antes de su redacción se hizo una revisión de los procedimientos y sus respectivas instrucciones de trabajo existentes, para determinar su continuidad o modificación.

El mecanismo para su elaboración fue el mismo que se utilizó en los procedimientos, con la diferencia de que mientras el contenido de un procedimiento se expresó de manera genérica, en las instrucciones las actividades fueron más delimitadas y se profundizó más en su contenido.

Fue necesario plantear las preguntas **Quién** lo hace?, **Qué** hacer?, **Dónde** hacerlo?, **Cómo** se hace?, **Por qué** se hace? y **Cuándo** hacerlo?.

La información resultante se analizó y con base en ella se determinó los que serían aplicables y los que era necesario modificar; finalmente se procedió a su validación mediante las firmas anteriormente mencionadas.

6.7 Fase VI: Elaboración del Manual de Organización

En este Manual se dio a conocer el organigrama de la PROFECO Delegación Hermosillo (**Anexo 9**), con el fin de que cada persona identificara el nivel en el que se encontraba, puesto que desempeñaba, pero sobre todo, que identificara las líneas de comunicación existentes entre las áreas de la Delegación.

Descripción de Puestos: se describieron las responsabilidades de cada uno de los puestos que se desempeñaban en la Delegación. En el perfil de puestos se incluyeron nombre y nivel del puesto, asignación o no de un superior, descripción, responsabilidad, alcance y conocimientos necesarios para cubrirlo.

6.8 Fase VII: Oficialización e Implantación del Modelo de aseguramiento de la calidad.

Una vez completa la fase de documentación y habiendo revisado la congruencia entre los diferentes procedimientos, se inició la etapa de implantación, que fue planeada para completarse en seis meses, debido a que se trataba de un cambio laboral que no debía ser abrupto, para que se asimilara sólida y completamente por todo el personal, principalmente los involucrados en el modelo, ya que como se mencionó, sin su participación directa, se antojaba difícil alcanzar el éxito.

Paralelamente, se definieron y difundieron mediante cursos y carteles la misión, visión y los nuevos valores institucionales, que deberían ser considerados por el personal durante el desempeño de sus funciones. La relación de éstos aspectos permitió a la Delegación avanzar dentro de una nueva cultura de calidad.

A medida que se comprobaba el funcionamiento del Modelo de Aseguramiento de la Calidad, se detectaron aciertos y desaciertos de los documentos redactados y las respectivas necesidades de cambios, ya que la puesta en marcha de los procedimientos, trajo consigo la generación de registros como evidencia de las actividades realizadas, así como la detección de algunos problemas entre los que se pueden mencionar resistencia al cambio, acumulación de documentos, formatos, registros, complejidad y distribución inadecuada de los documentos, mismos que se resolvieron durante el desarrollo del modelo de calidad, sin que llegaran a ser un serio obstáculo o impedimento para avanzar.

Posteriormente se midió el grado de implantación del sistema, mediante la realización de una Auditoría Interna de Calidad que es el auto-exámen que indica el cumplimiento de los procedimientos, identificando si la interrelación de unos con otros es adecuada y eficaz para alcanzar los objetivos.

Los resultados indicaron cumplimiento satisfactorio, por lo que fue oficializado el Modelo de Aseguramiento de la Calidad.

6.8.1 Realización de la Auditoría Interna de Calidad

Teniendo presente el objetivo de este tipo de auditoria consiste en determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad, satisfacen las disposiciones establecidas, y si son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos, el Equipo Auditor Líder presentó el Programa de Auditoría Interna, planeando y definiendo:

Listado de preguntas a realizar: se tomaron en cuenta los manuales de calidad, de procedimientos, instrucciones de trabajo, informes de auditorías anteriores (en caso existir), informes de no-conformidades, acciones correctivas, entre otros.

Fecha de realización de la auditoría: se informo al personal la fecha en que sería auditado, con el fin de que planificaran su trabajo.

Programación: La primer área auditada fue la Dirección General, representada por el Delegado Federal, siguió el Representante de la Dirección y después el Jefe de Departamento de Servicios al Consumidor, y así sucesivamente se auditó a todos y cada uno de los involucrados en el modelo, informando oportunamente el objeto y alcance de la misma, siguiendo el Listado de Preguntas preparado, sin restringir la investigación a posibles aspectos de interés o sujetos de aclaración.

Informe: Una vez concluida la auditoría, el auditor realizó un informe, adjuntando las acciones correctivas derivadas de la misma, el cual fue comentado y seguido de la firma de los auditados, enterados de las Acciones Correctivas sugeridas.

Calificación de los Auditores Internos: Los auditores acreditaron su función con el certificado de asistencia al curso de Formación de Auditores Internos de Calidad

Seguimiento: La frecuencia para realizar las Auditorías Internas, será semestral.

Como resultado de la Auditoría Interna se concluyó que se tenían los elementos necesarios y suficientes para efectuar la Auditoría de Certificación, siempre y cuando se atendieran las acciones correctivas resultantes, que no eran problemas graves que afectaran la implantación del Modelo de Aseguramiento de Calidad.

Este ejercicio que simuló una Auditoría de Certificación, tenía también la finalidad de generar confianza y sensibilizar al personal para el proceso a realizar por una instancia externa, ya que algunas personas pueden sentirse presionados por los cuestionamientos que se realicen y afectar sus respuestas, por lo cual se procedió a capacitarlo sobre las formas de respuesta, sesiones que permitieron identificar el grado de conocimientos respecto a las actividades bajo su responsabilidad.

6.9 Fase VIII: Certificación

Una vez implantado y evaluado el Modelo de Aseguramiento de la calidad, la Delegación estaba en condiciones de someterse a la Auditoría de Certificación por el Organismo Certificador seleccionado, Calidad Mexicana Certificada, A.C. (Calmecac), autorizado y reconocido por la International Standard Organization.

Para conferir el certificado, este organismo supervisó paso a paso el cumplimiento de todos los aspectos involucrados en el Proceso de Conciliación Inmediata, por lo que fue necesario cubrir los siguientes requisitos:

- * Envío de la documentación al organismo certificador, antes de la auditoria.
- * Visita previa del organismo certificador y elaboración de un informe de esta visita
- * Auditoría de certificación: el organismo certificador elaboró el informe final.
- * Si existen desviaciones o no conformidades, la institución debe elaborar un plan de acciones correctivas para subsanarlas, pero en este caso no se encontraron.

El organismo certificador consideró que se consolidó la aplicación efectiva de los requisitos de la Norma ISO 9002, por lo que procedió a otorgar a la Delegación Hermosillo, la certificación ISO 9002 al Procedimiento de Conciliación Inmediata.

Los resultados derivados de la implantación de este proceso, se traducen en beneficios para los consumidores, al mejorar la atención del servicio a través de:

- * La definición de una Política de Calidad orientada a satisfacer las necesidades expectativas de la población consumidora.
- * La estandarización de las actividades y procesos que se traducen en mayor confiabilidad en la institución.
- * El cumplimiento de metas y la disminución de tiempos como respuesta a las expectativas del consumidor, elevan la competitividad institucional.
- * Simplificación/mejora en la Administración Pública, fortaleciendo su operación
- * Certeza de imparcialidad y transparencia de los servicios ofrecidos.

6.10 Seguimiento al Modelo de Aseguramiento de la Calidad

6.10.1 Seguimiento interno: la implantación del modelo de calidad no termina con la obtención del certificado, se necesita un seguimiento a través de más auditorías internas, que es una herramienta para encontrar desviaciones y ejecutar las acciones correctivas y preventivas para subsanarlas, a la vez que permite la continuidad de los planes de formación para el personal, principalmente aquellos involucrados en tareas que afectan directamente a la Calidad.

6.10.2 Seguimiento externo: la actuación del organismo certificador no termina con la concesión del certificado, porque realizar otras auditorías:

Auditorías de mantenimiento: su frecuencia depende del organismo certificador y generalmente es cada seis meses. En cada una de ellas el organismo genera un informe, y en caso de encontrar desviaciones, la institución elabora el plan de acciones correctivas correspondiente. Si el organismo comprueba que no se mantienen los requisitos de la certificación, procede a una auditoría extraordinaria.

Auditorías de renovación: la frecuencia de éstas auditorías es menor que las anteriores, pero son de mayor intensidad. Después de su realización y con base en los resultados obtenidos, el organismo certificador procede a otorgar la recertificación, o bien en caso del no-cumplimiento de los requisitos para mantener el certificado, procede a la retirada del mismo.

Como resultado de las auditorías de mantenimiento realizadas por el organismo certificador, la Delegación Hermosillo, mantiene la certificación.

CAPITULO VII: PARTICIPACION DEL PSICOLOGO DURANTE EL PROCESO DE IMPLANTACION DE ISO 9000

7.1 Generalidades de la formación profesional del Psicólogo

La Psicología es una profesión autónoma, ligada también a la filosofía, la medicina y a la sociología, tiene poco más de un siglo de edad, por lo que se puede decir que es una disciplina joven. En nuestro país, tanto las Universidades Públicas como las Privadas se han encargado de asegurar una formación teórica y práctica de estos profesionales, a partir de las áreas para las cuales habilita el título de licenciado.

La formación teórica es el sustento de todas las actividades que se realizan a lo largo de la carrera, de ahí que los planes de estudio tengan como característica la pluralidad teórica, es decir, se imparten conocimientos con respecto a las principales corrientes psicológicas. Existe un énfasis en los contenidos teóricos de procesos psicológicos básicos, teorías de la personalidad, del desarrollo, entre otros, que posibilitan el entendimiento de la evaluación psicológica en campos clínico, educativo, laboral, social y experimental.

Las prácticas se desarrollan en forma progresiva, de manera diversa y van desde las experiencias adquiridas dentro de la escuela, como en escenarios externos; entre los tópicos aplicados se pueden mencionar las evaluaciones de procesos cognitivos, afectivos, de la personalidad, atención psicológica y prácticas propias de los ámbitos educativo y laboral.

Las actividades además de dar respuesta al objetivo didáctico, apoyan el aprendizaje del ejercicio de la psicología mediante prácticas se favorecen la relación del alumno con otros tipos de profesionales y el acercamiento a ámbitos gubernamentales o privados, experiencia básica en su futura inserción laboral.

En concordancia con lo descrito y, con la finalidad de estructurar la formación académica del estudiante, los planes de estudios promueven la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes para el ejercicio profesional, que determinan el perfil del egresado de esta licenciatura y se traducen en:

Conocimientos de:

- * Desarrollo histórico de la disciplina y discusión de diversas teorías psicológicas.
- * Construcción del sujeto psicológico desde el enfoque de diversas teorías.
- * Factores de orden biológico y social relacionados con procesos psicológicos.
- * Teoría psicológica y su aplicación en la solución de problemas inherentes a diversas áreas.
- * Funciones de detección, prevención, evaluación, planeación, rehabilitación e investigación inherente a la práctica profesional.
- * Elementos teórico-conceptuales que fundamentan la aplicación de los instrumentos de evaluación y estrategias de tratamiento.
- * Metodología científica, así como de los métodos que le son propios.

Habilidades para:

- * Manejar diferentes tipos de entrevistas y guías de observación.
- * Diseñar, elaborar, aplicar e interpretar pruebas psicométricas, proyectivas, escalas y cuestionarios psicológicos.
- * Redactar en lenguaje técnico informes observacionales, reportes psicológicos y proyectos de investigación.
- * Conocer y aplicar métodos psicoanalítico, cognitivo, conductual y humanista.
- * Diseñar y planificar estrategias para el abordaje de problemas planteados en los diferentes escenarios de intervención.
- * Utilizar las técnicas estadísticas aplicables a la psicología, y
- * De manera trascendente desarrollar habilidad para trabajar en equipo.

Actitudes de:

- * Apertura a las diferentes concepciones teóricas de la psicología.
- * Crítica con relación a su persona, su quehacer profesional y su entorno social.
- * Creatividad, flexibilidad, responsabilidad y actualización continua.
- * Compromiso de excelencia como atributo de su desempeño profesional.

Como resultado de esta formación se obtiene el perfil de un profesionista capacitado y científicamente formado para abordar las relaciones que establecen los individuos dentro de micro y macrogrupos; describe y explica los fenómenos de la realidad psicosocial y cuenta con los conocimientos y habilidades para evaluar, diagnosticar, elaborar y desarrollar programas de atención y prevención a los problemas psicológicos que favorecen su desempeño, entre otras áreas, en:

Área clínica: en el ámbito de la psicología clínica atendiendo todos los perfiles de población, ya sea en forma individual o grupal.

Área educativa: trabaja en todos los niveles del sistema educativo, realizando entre otras funciones, estudios de problemas de aprendizaje, tareas de orientación vocacional, elaboración y actualización de planes y programas de estudio.

Área social: en donde se enfatiza el trabajo comunitario y la formación en psicología preventiva.

Área laboral: en departamentos de recursos humanos realiza actividades de selección y reclutamiento de personal, capacitación y desarrollo de personal. Participa en procesos psicosociales propios del ámbito laboral, calidad organizacional y transformación cultural de la organización, entre otras.

Área experimental: a través de esta área puede acercarse y comprender la realidad de una forma sistemática.

El perfil académico del psicólogo de inicio determinado por la formación adquirida que de manera integral se centra en tres dimensiones: ser, saber y hacer, orientadoras del proceso de formación y que a su vez caracterizan el desempeño profesional, a ello se añaden otros conocimientos específicos que si bien no están directamente relacionados solo con su profesión, son indispensables para cada puesto de trabajo y cada ocupación, en este sentido, no se pueden omitir aspectos de personalidad que tienen relevancia en su actuación y que no necesariamente se cubren con una formación base, sino con estilos de vida, pero sobre todo con aspectos de motivación para desempeñar un puesto con calidad.

Este complemento del perfil del psicólogo conviene considerarlo sobre todo si partimos que las empresas denominan un puesto de acuerdo a su clasificación de ocupaciones, en donde quizás la línea base se relaciona con el psicólogo por ofrecer un perfil genérico, por la interacción individuo-organización en donde la adecuación-adaptación al puesto de trabajo, así como las propuestas de mejora de las organizaciones, son determinantes.

Extender más el tema, siempre supone dejar de lado importantes postulados y no se trata de hacer un Tratado, sino un sencillo apartado en relación con la formación académica del psicólogo, por ello, resumo que como profesional será reconocido o descalificado en función de la forma de mostrar sus capacidades y atender con calidad las necesidades y problemática de su disciplina, ya que el uso adecuado de las herramientas teórico-prácticas adquiridas durante su formación, determinan el ejercicio responsable en las esferas profesionales que lo ubican en un lugar trascendente dentro de las competencias laborales, ya que es el terreno idóneo para demostrar sus capacidades para contribuir a la mejora continua de los procesos de calidad en las organizaciones. La elección que realice del tipo de profesional que quiere ser, abre nuevos campos de desempeño laboral, por ejemplo en organizaciones con procesos que garantizan el cumplimiento de normas de calidad de la serie ISO 9000.

La solidez formativa del egresado en psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México está garantizada aún más pues en “Enero de 2006, la UNAM recibió la certificación ISO 9001:2000, por el diseño, desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en todos sus servicios administrativos”, (34) colocándose con este logro como una institución educativa con un certificado internacional que representa un compromiso por mantener la calidad en sus procesos de apoyo los cuales son el motor interno de los procedimientos sustantivos, técnicos, académicos y de investigación.

Cabe señalar que la Facultad de Psicología formó parte de las 25 entidades universitarias auditadas por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C., coadyuvando así para este logro institucional, que una vez más coloca a nuestra Máxima Casa de Estudios a la vanguardia en México y a la altura de los estándares internacionales de calidad.

(34) Gaceta de la Facultad de Psicología. UNAM, México Año 6, Vol. 6, No. 114

7.2 Importancia de la participación del Psicólogo del Trabajo en procesos de implantación de la Norma ISO 9000.

Aún cuando la normativa ISO 9000 siga siendo tema que día a día se incorpora en el mundo de la enseñanza y formación del psicólogo, la oferta de una formación profesional continua va en aumento, lo cual constituye una vía para incrementar la calidad de la currícula del egresado, con el fin de posicionarlo dentro de estos procesos.

Por supuesto, la calidad no constituye un fenómeno nuevo dentro de la enseñanza y formación, pero el interés por la serie ISO 9000 es relativamente reciente y se puede ubicar a partir de la década de los 90´.

Sin embargo, la carencia o falta de estudio del tema no han sido limitantes para que los psicólogos se desempeñen adecuadamente en este campo, ya que la formación académica, aunada a una experiencia laboral son sus principales soportes para participar en proyectos normativos de calidad, principalmente el Psicólogo del Trabajo, que si bien hay un tronco de formación común a todos los psicólogos, también es cierto que hay otros conocimientos específicos que favorecen su desarrollo laboral, dado que su campo de acción, al igual que el de las organizaciones son amplios y diversos.

Si tomamos en cuenta que el proceso de transformación del conocimiento en estrategias aplicables al campo laboral, se ha convertido en prioridad para el desarrollo de personas y organizaciones, por ser la fuerza competitiva más importante rumbo al éxito y la trascendencia, entonces se comprenderá que para lograr la certificación ISO se requiere de profesionales como el psicólogo, que cuenten con una base sólida de conocimientos que facilite la transformación organizacional.

Su intervención en el área de recursos humanos ha sido la de mayor demanda, pero también ha incrementando el número de empresas que han optado por la selección de este tipo de profesionistas para que participen en otras áreas de la organización; rol reforzado por cambios organizacionales, reestructuraciones, concretar procesos que propicien el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de las empresas, o bien, para instaurar un sistema de calidad que necesita del compromiso de la gente, dado que la calidad tiene que ser un proyecto en común.

De ahí que las organizaciones consideren en el terreno de la gestión de la competencia laboral en el marco de ISO 9000, no solo factores intrínsecos del modelo, sino también la articulación con otros sistemas de gestión de recursos humanos como son el reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, desarrollo profesional, estructura de puestos, criterios de promoción, entre otros, y en un sentido más amplio relacionar la gestión de recursos humanos con la participación e involucramiento del personal, remuneración, condiciones de trabajo, horarios y asignación de cargas, debido a que la falta o insuficiente articulación de los factores mencionados provoca problemas en la puesta en práctica del modelo de aseguramiento de la calidad.

Por lo anterior, se espera de este profesional propuestas y respuesta a los problemas de integración, adaptación y crecimiento que tienen las personas en el ámbito de la organización, generados por posibles casos de frustración, desmotivación y conflictos no resueltos, entre otros, con el fin de evitar niveles no deseados de calidad de vida en el trabajo, que coincide con resultados poco satisfactorios para la organización y que con frecuencia son tratados parcialmente.

En esa búsqueda de equilibrio se mueve el Psicólogo del Trabajo y trata de encontrar estrategias que respondan a ambas exigencias: el bienestar de la persona y el desarrollo de la empresa, manteniendo como postulado que no es posible lograr los objetivos de uno, a costa del otro; de ahí que en todo momento deba mostrar una postura flexible, con opciones para atender satisfactoriamente los objetivos de ambas partes. Uno de los factores más importantes a atender es la motivación del personal, necesaria para que analicen mejor sus actividades y propongan métodos para mejorar los procesos, ya que el camino hacia la calidad implica un cambio cultural en la organización, el cual crea la necesidad de conocer y comprender la filosofía y el enfoque que se desea y es en este tránsito en donde se requiere de la participación de todos, porque los planes de calidad no funcionan si no existe una sólida cultura organizacional.

Siendo precisamente este concepto de “cultura de la calidad” el que ofrece un campo profesional a los psicólogos, ya que el área de oportunidad está en todo el proceso desde el diagnóstico del clima organizacional, difusión de la filosofía laboral, identificación de factores que influyen en el logro de objetivos y en la productividad, elaboración de incentivos laborales y personales, identificación de necesidades de capacitación, elaboración y ejecución del programa de capacitación, proporcionar información tendiente a lograr cambios de actitud, etc., hasta la consolidación una nueva cultura organizacional, todas estas tareas son propias de su ejercicio profesional.

En esta tesis quiero destacar que la participación del psicólogo se sumó al equipo de trabajo que dirigió las actividades del proceso de implantación del Modelo de Aseguramiento de Calidad bajo la normativa ISO 9000, el cual no estuvo ajeno a experimentar algunos problemas principalmente debidos a las limitaciones de recursos humanos, económicos y materiales; falta de conocimientos respecto a la normativa y aplicación de los 20 requerimientos, por ello se convino en establecer dos puntos para iniciar los trabajos: la presentación detallada de los requerimientos de la norma ISO-9002 vigente en ese momento, su objetivo y alcance; de igual importancia fue el segundo punto consistente en definir la metodología a seguir durante este proceso, que se aplicó en las siguientes etapas:

1. Se identificaron las características de la Institución como su estructura orgánica, formas de administrar los recursos humanos, materiales, económicos, tipo de problemas expresados por los consumidores, características del servicio otorgado, etc., es decir, todos los aspectos relevantes que proporcionaran una visión integral de la Delegación. Punto fundamental en esta etapa fue mantener un alto grado de objetividad, para favorecer el desarrollo del proceso.

2. Posterior al conocimiento de la Delegación, se procedió a integrar toda la información que permitió identificar las políticas seguidas para proporcionar el servicio al consumidor, las formas de comunicación laboral existentes, el grado de conocimientos y adhesión del personal al enfoque de la calidad, y con base en esta información se determinó que el tiempo requerido para la implantación del modelo de aseguramiento de la calidad ISO 9000 sería de 18 meses, y abarcaría desde la fase de diagnóstico hasta la auditoria de certificación.

3. Sensibilización y compromiso: la actitud y el servicio fueron dos aspectos de suma importancia a considerar, debido al interés de la institución por proporcionar un servicio excelente, con el fin de incrementar la confianza institucional, así como la satisfacción de los consumidores por el trato recibido. Se resalto este principio como una ventaja competitiva, argumentando que cada uno de los empleados debería comprometerse consigo mismo y con la institución para lograr el objetivo. Se acentuó que la calidad en el servicio era un asunto de todos, empieza con la Dirección al definir el servicio por medio de manuales de calidad que fueron del conocimiento del personal y el desarrollo de mensajes claros y concretos para comunicar la estrategia específica del servicio a otorgar; lo cual deja claro que todos estaban involucrados y debían comprometerse más con la idea de servicio, toda vez que la Delegación iniciaba el camino hacia una nueva cultura de calidad.

4. Capacitación: los problemas del servicio son resultados principalmente de aspectos como la falta de comunicación de la misión del servicio; capacitación inadecuada o no continua; motivación, ya que es un factor estratégico en el proceso de capacitación, porque los empleados desmotivados no se integran de manera efectiva a un servicio de calidad; por ello, plataforma fundamental fue la capacitación, fase en la que estuvo más acentuada la participación del psicólogo quien elaboró y coordinó el programa de capacitación. Al término de la primera etapa de la capacitación, se observaron algunos cambios en el comportamiento de los trabajadores, como menor temor por la implantación de la norma ISO 9000 expresando que gracias a los cursos recibidos incrementaron sus conocimientos en la materia; disponibilidad para permanecer más tiempo en el trabajo, sin limitarse al horario establecido; incremento en la productividad ya que se observo interés por mantener al día su trabajo y evitar pendientes; mayor disposición para atender los obstáculos que se presentaran durante el proceso de implantación del modelo de calidad y para mantener el reconocimiento de institución certificada, este punto se aprovechó para reforzar que la importancia de la certificación no se limitaba a la obtención de un documento, sino que reflejaba el compromiso de todos para ofrecer un servicio de calidad y era la base para iniciar un proceso de mejora continua e insertarse en la nueva cultura de calidad.

Otra aportación del psicólogo consistió en integrar grupos de capacitación de manera heterogénea, tanto en responsabilidades como en status laboral, con el fin de promover el trabajo en equipo y propiciar la reflexión en los participantes respecto a la responsabilidad de cada uno en el servicio otorgado, que no era exclusiva de los que atienden directamente al consumidor; por ello se insistió en resaltar este punto en todos los cursos, además de ejemplificar la forma de converger los conocimientos adquiridos con la práctica.

Desde luego que para la realización del Programa de Capacitación fue necesario considerar cada una de las etapas que lo integran, desde la detección de necesidades de capacitación, elaboración del programa, su ejecución, hasta la evaluación del mismo, el cual se incorporó a los Manuales de Calidad y de Procedimientos, porque también se auditó por parte del Organismo Certificador.

5. Documentación del Modelo de Aseguramiento de la Calidad: esta tarea consistió en definir los documentos necesarios para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9002. La documentación quedó integrada por el Manual de Calidad, Manual de Procedimientos, Planes de Calidad, y Registros. Desde el punto de vista del psicólogo, se propuso definir sobre la base de la normativa la estructura y formatos para desarrollar y redactar dichos documentos, procurando la fácil comprensión, utilización y manejo.

6. Difusión: se identificaron los canales a través de los cuales se daría a conocer tanto al interior de la Delegación, como a la población en general el proyecto de implantación del Modelo de Aseguramiento de la Calidad bajo la normatividad ISO-9002, los avances logrados durante el proceso, el compromiso establecido y los beneficios que dicha certificación aportaría a la población.

Al interior, previo a los trabajos de implantación de la Norma ISO, la Institución lanzó una convocatoria a todo el personal para participar en un concurso de valores del servidor público; con base en las propuestas se interrelacionaron los valores con la misión y visión de la institución y se elaboró el Ideario de PROFECO, con el fin de aplicarlo y mantener un servicio de calidad, acorde a la nueva cultura organizacional; los carteles del Ideario se distribuyeron entre todo el personal, además de colocarlos en lugares visibles de la Delegación.

Una vez obtenido el certificado de calidad, la estrategia empleada al exterior fue la difusión de la certificación en diversos medios de comunicación locales como televisión, radio y prensa escrita.

7. Auditorías al Modelo de Aseguramiento de la Calidad: se señaló la importancia de las auditorías, cómo, quién y cuándo se realizarían, momento que se aprovechó para realizar un ejercicio de simulación de una auditoría de calidad, actividad a cargo del psicólogo, quien para su desarrollo seleccionó la técnica de aprendizaje denominada *Juego de Roles*, al término de la cual se realizó la retroalimentación respectiva y se acentuaron las recomendaciones que favorecieran el curso de la auditoría real, mencionando además el nombre del organismo certificador.

Los resultados obtenidos en la Delegación PROFECO en Hermosillo, fueron satisfactorios ya que se logró implantar y certificar el Proceso de Conciliación Inmediata en un lapso de **18 meses**, tiempo acorde a lo planeado, y como prueba testimonial del cumplimiento del trabajo expuesto, la empresa de Calidad Mexicana A.C. CALMECAC otorgó el certificado de calidad a la Delegación que desarrolló y aplicó el proceso expuesto es esta tesis.

La expectativa general planteada al inicio del proyecto referente a incrementar la calidad del servicio en el proceso de Conciliación Inmediata se cumplió, ya que la definición de métodos de trabajo documentados y actualizados favoreció un mejor control de este proceso; se fortaleció la confianza de los consumidores al conocer el compromiso adquirido y reflejado en el certificado de calidad obtenida. Cabe señalar que producto también de este trabajo, la Delegación cuenta con un equipo de auditores internos, al que se incorporó el psicólogo.

Finalmente, considero muy importante la mentalidad de hacer todo esto en equipo para que este tipo de procesos que califico de intensos, produzca los resultados esperados, debido a que se comparten conocimientos y experiencias, pero además son áreas de oportunidad para reforzar la importancia de la participación y coordinación del psicólogo con otros profesionistas, con capacidad para evaluar las necesidades institucionales y proponer alternativas de desarrollo y crecimiento.

Es de destacar que los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de cada una de las tareas contó con las aportaciones de Ingenieros Industriales, Administradores, Abogados y Lic. en Informática, con quienes compartí esta experiencia que se enriqueció en muchos momentos por esta interdisciplinariedad.

Si somos coincidentes de que el trabajo grupal es una exigencia básica para el psicólogo, entonces entenderemos que no estamos llamados para sustituir a otros profesionistas, sino a trabajar en equipo, compartiendo un objetivo común, consecución que solo se alcanza si existe una excelente labor de interacción.

7.3 Psicología y Globalización

Cada cierto tiempo surge un nuevo concepto que al poco tiempo aparece por todas partes. Ahora le toca el turno a “globalización”; bastaría un repaso de sus utilidades, para sumirnos en una serie de confusiones. Ahora todos los ámbitos de la sociedad en su conjunto vienen adjetivados mediante los calificativos de global o globalizado. Todos estamos sometidos a la globalización y globalizados. Pero como suele suceder con algunos términos de moda, cuanto mayor es la pretensión por aclarar, mayor es la confusión en que terminan sumidos. Por tanto, lo que mueve las líneas que siguen, solo es un intento de contribuir a una modesta clarificación terminológica que permita entender de qué estamos hablando para luego establecer una relación con la psicología y el quehacer del psicólogo.

La globalización es un fenómeno esencialmente económico que podría resumirse en una primera aproximación como el proceso de integración económica internacional, que tiene como rasgos característicos la liberación de los mercados; se evidenció a partir de los años setenta, adquiriendo una velocidad insospechada en los años noventa, particularmente en el campo de las telecomunicaciones, la informática y los transportes.

Los avances de la tecnología no solo permitieron una reducción significativa de los costos de producción, sino que facilitaron la disgregación de procesos productivos, haciendo que múltiples bienes y servicios que no eran viables tecnológicamente ni se comercializaban a escala mundial lo fueron, generando la creciente integración de las economías. Fue así como se extendió de los mercados financieros, la producción y comercialización de bienes, hacia los servicios, incrementado las exportaciones, siendo la apertura externa un elemento clave en la estrategia de liberación económica de los países porque favorece una distribución más eficiente de los recursos y propicia un mayor dinamismo de las diferentes economías.

Si bien es cierto que este fenómeno implica oportunidades de expansión y posibilidades de compartir conocimientos entre las diversas regiones del mundo, intercambio que no se limita a una relación con la economía de mercados, ya que abarca también áreas relativas al desarrollo humano como conocimientos y actividades de prevención de la salud y cuidado del medio ambiente, entre otras, la globalización implica también riesgos como la volatilidad financiera, ya que así como los grandes capitales invierten en un país, con la misma celeridad lo retiran, produciendo liquidez inesperada y por tanto desestabilizante; efectos que si bien en el terreno de las finanzas pueden solucionarse rápido, no así los costos sociales que tardan años en resarcirse.

No es la intención ampliar la lista de ejemplos tanto de áreas de oportunidad como de riesgos, sino establecer una relación entre la globalización con el tema central de este trabajo, y desde luego, coincidir que esta posibilidad de compartir ideas, formas de vida, creatividad y conocimientos de diferentes pueblos es infinitamente enriquecedora, si se utiliza el resultado de este intercambio de manera adecuada.

Actualmente las empresas se desenvuelven en un entorno de globalización y competencia en todos los ámbitos, sin importar si son compañías de productos o servicios, lo que importa conocer es el mercado donde compiten y cuáles son sus ventajas o desventajas. El proceso hacia la globalización debe ser gradual ya que la instrumentación al cambio genera resistencias en virtud del arraigo a la cultura corporativa tradicional, sin embargo, parece ser un esquema al que tendrán que integrarse las empresas si quieren sobrevivir y crecer.

Bajo este enfoque surge la interrogante de cómo ser mejor que la competencia, si los productos o servicios parecen ser iguales por todos los que los ofertan. Es aquí donde el concepto de globalización significa que todos competimos contra todos y solamente sobrevivirán los mejor preparados, y una forma de estar preparados es contar un eficiente sistema de aseguramiento de la calidad soportado en la norma ISO 9000, y aparece como tema central la certificación bajo estos estándares.

Existe la idea que la globalización es exclusiva de grandes corporaciones, sin embargo el proceso es aplicable a empresas de todo tamaño, incluye además a las instituciones públicas, que frente a este proceso requieren de una actitud distinta al ser administradas; que no sólo busquen la eliminación de ineficiencias estructurales, sino que establezcan nuevos límites al papel de los administradores y directivos, orientando y dando prioridad a ventajas competitivas de largo plazo.

Trasladar el tema a la administración pública, particularmente al servicio que proporciona a través de sus diversas instituciones, ayuda a establecer una liga entre la calidad del servicio y las demandas ciudadanas. En este sentido el servicio público es la vía para garantizar la satisfacción de las necesidades de la sociedad, al diseñar y aplicar políticas públicas que respondan a los problemas planteados por una sociedad cada vez más participativa que exige mayor responsabilidad y compromiso.

La responsabilidad pública se basa en la eficiencia y eficacia del desempeño de los cuadros burocráticos, burocracia entendida como un tipo de modelo de organización que debe estar integrada por personal altamente calificado y profesional para el cumplimiento de sus tareas, de ahí la importancia de un cambio en todos los niveles de la administración pública, que enfrenta como principal desafío el mejoramiento de las instituciones, un esfuerzo constante de superación, en donde funcionarios, empleados y operativos se propongan mejorar y aprender.

Por lo anterior es indiscutible que la administración del factor humano merece especial atención, por lo fundamental que es su funcionamiento, operación y manejo. La administración de recursos humanos implica que para que el servidor público se identifique con los valores de la institución e incremente sus niveles de productividad, se proporcionen condiciones de trabajo razonables y un impulso motivador que induzca su vocación de servicio público.

Este ambiente de globalización crea la necesidad de integrar a profesionales en proyectos de sistemas de calidad con capacidad de analizar y diseñar estrategias favorables al desarrollo de una cultura organizacional, que den paso a vías de mejora continua; al respecto, cabe señalar que la aportación de la psicología a contextos tan específicos como los cambios de cultura laboral, radica básicamente en el estudio de los esquemas referenciales del ser humano producto de procesos de socialización, y con base en estos esquemas desarrolla modelos desde los cuales percibe, organiza, valora y reacciona a los estímulos del medio, es decir, modalidades de operar en el mundo, enfrentar desafíos y solucionar conflictos que su cultura le presenta. Estos escenarios en los que se desenvuelve el ser humano, desplegando experiencias y desarrollando sus conocimientos, son campos de intervención de la psicología, intervención que se privilegia al hablar de los aportes de la psicología del trabajo en momentos que una organización requiere cambios estructurales para procesar y elaborar nuevas formas de actuación que conduzcan a un reposicionamiento frente a nuevos esquemas.

El razonamiento para justificar la participación de los psicólogos en el ámbito laboral, no requiere margen de interrogación dada la importancia de las tareas gubernamentales; pues su intervención no es ajena a toda actividad que involucre la acción de personas, o de grupos que comparten y trabajan para lograr metas comunes. Se puede decir que como participe del cambio organizacional, es una persona con capacidad conducir procesos de cambio, promover la participación activa y permanente, conjuntar esfuerzos direccionando el logro de los objetivos y la toma de decisiones efectiva, pero sobre todo, promover esquemas de actuación flexibles, frente al cambio.

Para estar a la altura de la globalización el psicólogo debe tomar a la competitividad como un área de oportunidad que le permite lograr un crecimiento real; imponerse en el mercado laboral porque su formación académica sustenta sus capacidades y habilidades para participar en organizaciones que demanden profesionales con altos niveles de productividad y competitividad.

Ninguno de sus conocimientos y habilidades serían suficientes para responder a este desafío, si no existe una concepción del rol que se juega, el cual conviene acompañarlo de una actitud mediadora, para transformarse en verdadero agente de cambio que logre darle sentido, intencionalidad, significado y trascendencia a su actuar, para que las experiencias se transformen en oportunidades reales de aprendizaje y desarrollo; la naturaleza de cada organización, así como los retos que enfrente, determinarán la implantación de sus principios formativos.

En este trabajo se plantea desde una perspectiva general de estos principios, cómo, de forma colectiva, se constituyó la base para mejorar el desempeño y la calidad en el servicio en una institución pública. Bajo este enfoque, la participación del psicólogo fue requerida, además de lo descrito anteriormente, para identificar variables influyentes en el comportamiento laboral de las personas, al fin de construir propuestas que favorecieran el logro del proyecto institucional.

La implantación de los estándares ISO 9000, fue un camino de mucho trabajo interactivo, con una serie de factores que en ocasiones obstaculizaron el desarrollo del proceso, pero también de satisfacciones, sobre todo al obtener resultados y beneficios reales, situación que conduce a reflexionar acerca de las capacidades de todos los que intervenimos, esfuerzo que seguramente permitirá enfrentar eficazmente nuevos desafíos laborales y de nuestra vida en general, propios del desarrollo humano, proceso en el que podemos identificar tres verdades que aunque parezcan elementales, conviene tomar en cuenta en los programas de calidad y productividad:

**El desarrollo debe ser:
desarrollo de las personas, por las personas y para las personas. (35)**

Una forma de apoyar este desarrollo es a través estrategias enfocadas a los recursos humanos, y es aquí donde conviene destacar aún más la participación del psicólogo, cuyas bases formativas le permiten aportar elementos favorables al desarrollo humano, que consecuentemente inciden en la calidad y productividad esperada en el ámbito laboral.

Finalmente, concluyo que una forma de enfrentar los desafíos y demandas laborales es la reflexión conjunta en los equipos de trabajo, reflexión que no es ajena al quehacer del psicólogo, mucho menos tratándose de procesos de cambio, pues ello requiere de un amplio trabajo de sensibilización, situación que conviene promover, en primera instancia por los psicólogos mismos.

(35) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Suplemento de la Conferencia Mundial 1995.

CONCLUSIONES

Como resultado de este trabajo se concluyó que:

Se logró la certificación de ISO9002, del Procedimiento de Conciliación Inmediata en sus dos vertientes: Conciliación Telefónica y Conciliación Domiciliaria.

Se atendieron al 100% todas las quejas presentadas por los consumidores, independientemente si eran o no, competencia de Profeco.

Las quejas presentadas por los consumidores que no eran competencia de Profeco fueron canalizadas a las instancias correspondientes.

Todas las quejas competencia de Profeco presentadas por los consumidores, se atendieron al 100%, mediante el procedimiento de Conciliación Inmediata. Antes, la presentación de una queja podía pasar por una o varias etapas, para determinar el mecanismo alternativo de atención.

Del 100% de las quejas presentadas por los consumidores, se resolvieron el 75% bajo el procedimiento de Conciliación Inmediata, por vía telefónica o domiciliaria. Antes de la implantación de ISO9002, el personal resolvía las quejas de acuerdo a su criterio, sin necesidad de coincidir en la aplicación del mecanismo de solución.

Se simplificaron los tiempos para la atención y resolución de quejas mediante el Procedimiento de Conciliación Inmediata, en un lapso que oscila de los 20 minutos a los 5 días como máximo. Antes, como consecuencia de la diversidad de criterios el tiempo para la resolución de quejas, era indefinido, en ocasiones prolongado ya que el personal no estaba obligado a conciliar de manera telefónica o domiciliaria.

Se comprobó la efectividad del proceso de Conciliación Inmediata en la solución rápida de controversias entre consumidores y proveedores. La solución de quejas por este mecanismo, pasó de un rango aproximado de 40% al 75%.

Las quejas presentadas y resueltas por esta vía, no solo redujo tiempo y costos para los consumidores y proveedores, sino también para la institución porque le permitió ampliar su cobertura de atención.

Las quejas no resueltas por ninguna de las vías del Procedimiento de Conciliación Inmediata, se turnaban al área de Procesos Especiales para un intento más de conciliación; de no lograrse pasaba a otras instancias: legal, civil, mercantil o penal.

La evidencia de la resolución de quejas mediante el procedimiento de Conciliación Inmediata, son los Registros de Quejas (RQ), los cuales son entregados al organismo certificador para su revisión y análisis.

Mayor confianza en la institución: la presencia del consumidor durante el desarrollo del Procedimiento de Conciliación Inmediata mediante una vía u otra, le garantiza imparcialidad y confiabilidad del quehacer institucional. Anteriormente se dudaba de la actuación debido a que el proceso de conciliación se podía realizar sin la presencia del consumidor.

Se determinó la política de calidad a seguir; dando prioridad a la comprensión del compromiso que conlleva esta política, con el fin de evitar que el *sentido común o buen juicio* continuaran siendo los ejes de actuación del trabajador.

Se elaboraron manuales de procedimientos; antes los servidores públicos directamente relacionados con actividades de calidad, realizaban sus tareas sin esquemas o métodos definidos, sino con base en tradiciones, hábitos, o rutinas.

Se elaboró un programa de capacitación integral con base en las necesidades específicas de los trabajadores y del servicio, procurando su continuidad, permanencia y actualización.

Derivado del programa integral de capacitación se diseñaron dos cursos: uno de capacitación inicial para personal de nuevo ingreso que incluyó temas relacionados con los antecedentes y objetivos de la institución, y otro de inducción al puesto. En la delegación no se impartía capacitación al personal que contrataba, se limitaba a describir las tareas a realizar y ocasionalmente lo presentaba al resto de los compañeros.

Como resultado de la capacitación, se observó que a mayor conocimiento de la norma ISO 9002, menor el temor a su implantación y menor resistencia al cambio.

Se comprobó que el control documentado de las actividades, evitó los reprocesos, además de que en la medida de lo posible la documentación sirvió de base para el mejoramiento continuo.

A mayor comprobación de los beneficios de la implantación de la norma ISO 9002, incrementó la participación del personal en un ambiente en el que se promueve la cultura de calidad.

La certificación permitió enlazar la calidad, productividad y competitividad del servicio otorgado a escala de instituciones gubernamentales.

Gracias a la certificación se tienen proyectos de certificación para otros procesos sustantivos de la institución.

VENTAJAS Y OBSTÁCULOS

Elegí describir la implantación de la norma ISO 9000 en una institución pública, porque considero que el servicio público es la vía para garantizar la satisfacción de las necesidades de la sociedad, por lo tanto desde aquí debe emanar el establecimiento de una cultura de calidad en toda la administración pública.

Esta cultura se puede adquirir a través de la adopción de nuevos esquemas de administración y procesos integrales, que constituyen el sistema de aseguramiento de la calidad tal y como lo establece la normativa ISO, además de permitir a las instituciones detectar las fortalezas, corregir sus debilidades e identificar riesgos.

Con base en lo anterior, considero como **ventajas** de la certificación ISO 9000 en una institución pública, entre otras, las siguientes:

Para la Institución:

- * Tiene perfectamente definido el proceso certificado.
- * Cumple con los lineamientos de calidad en el proceso de Conciliación Inmediata.
- * El flujo de la información es objetiva y veraz.
- * Mayor eficiencia y productividad en la resolución de quejas
- * Se puede difundir la certificación Iso 9000, para fortalecer su imagen pública.

Para los consumidores:

- * Recibirán un servicio de calidad durante la presentación de quejas.
- * Reducción de tiempos en la resolución de quejas.
- * Mayor confianza en la institución por la forma de dar respuesta a sus quejas.

Para los empleados:

- * Cuentan con un sistema documentado que apoyará su trabajo.
- * Definición clara de sus tareas, de ahí que se conozca lo que se espera de ellos
- * Incremento de satisfacciones personales, al lograr los objetivos institucionales.
- * El personal de nuevo ingreso puede aprender más rápido, debido a que la información detallada de su quehacer está por escrito.

Para la Psicóloga:

Identificó el papel del psicólogo en todo el proceso de aplicación de ISO 9000;

Antes: diseñó, coordinó y participó en la fase de sensibilización del personal, tarea que facilitó el desarrollo del trabajo e implantación de la norma.

Durante: seguimiento a la metodología aplicada en el desarrollo del proceso, de acuerdo a la normativa ISO. Elaboró el programa de capacitación e impartió cursos de la Norma ISO 9000 y Trabajo en equipo. Seleccionó como técnicas de aprendizaje empleadas durante los cursos: Juego de Roles y Dramatización, con el fin de facilitar la comprensión de la problemática que se recibe en la Delegación, además integró de manera heterogénea los grupos a capacitarse. Participó en la elaboración de los nuevos formatos, registros de trabajo y diagramas de flujo que facilitaron su comprensión y manejo de las actividades, así como en la redacción de toda la estructura documental.

Después: seguimiento al programa de capacitación de la Delegación.

Entre los **obstáculos** presentados durante el proceso de implantación de la norma Iso 9000, se pueden mencionar los siguientes:

- * Recursos económicos y materiales insuficientes requeridos para el proceso de implantación de la norma ISO 9002 en la Delegación.
- * Aprox. el 90% del personal de la Delegación, ignoraban la filosofía de la norma ISO 9000, y al inicio tampoco manifestaron interés por conocerla.
- * Cambiar la idea de que la implantación de la norma ISO 9002 solucionaría todos los problemas de la institución.
- * Resistencia al cambio: el personal no se comprometía por no saber como actuar ante la propuesta de cambio institucional.
- * Posterior a la capacitación recibida y durante un ejercicio de auditoría interna de calidad, el personal mantenía *el sentido común, sexto sentido o buen juicio*, como ejes de actuación.
- * Durante la auditoría interna de calidad se detectó que las actividades no se cumplían como estaban escritas en los documentos, se omitían tareas debido a la costumbre de hacer las cosas como siempre se habían realizado.
- * Creer que el único objetivo a lograr era la obtención del certificado.

Ciertamente lo que se ha expuesto no es nuevo, sin embargo, la implantación de esta norma de calidad fortaleció la imagen institucional, ya que la filosofía de ISO 9000 fue una guía efectiva para lograr lo anterior. Por ello considero conveniente dar a conocerla más, adaptarla y aplicarla en otros procesos igualmente importantes de la institución, para así responder de manera integral al compromiso que como institución pública se tiene; pero principalmente, debe existir continuidad, esfuerzo y voluntad para mantener una cultura de calidad en el servicio que se proporciona a la población consumidora.

ANEXO MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

ELEMENTO	DEPARTAMENTOS					
	DF	RD	AD	SC	VV	OC
4.1 Responsabilidad de la Dirección.	R	P	P	P	P	P
4.2 Sistema de Calidad.	P	R	P	P	P	P
4.3 Revisión del Contrato.				R	R	R
4.5 Control de Documentos y Datos.	P	R	P	P	P	P
4.6 Adquisiciones.			R			
4.7 Control de Producto Suministrado por el Cliente.			R	R		
4.8 Identificación y Rastreabilidad del Producto.				R	R	R
4.9 Control del Proceso.			P	R	R	R
4.10 Inspección y Pruebas			R	R	R	R
4.11 Control de Equipo de Inspección, Medición y Prueba.					R	
4.12 Estado de Inspección y Prueba.			R	R	R	R
4.13 Control de Producto No Conforme.				R	R	R
4.14 Acciones Correctivas y Preventivas.	P	R	P	P	P	P
4.15 Manejo, Almacenamiento, Empaque, Conservación y Entrega de Producto.			R	R	P	R
4.16 Control de Registros de Calidad.		R	R	R	R	R
4.17 Auditorías Internas de Calidad.		R	P	P	P	P
4.18 Capacitación.			R			
4.20 Técnicas Estadísticas.		R		P	P	P

DF = DELEGADO FEDERAL
RD = REPRESENTANTE DE LA DIRECCION
AD = ADMINISTRATIVO
SC = SERVICIOS AL CONSUMIDOR
VV = VERIFICACIÓN Y VIGILANCIA
OC = ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES
R = RESPONSABLE
P = PARTICIPA

D E A C T I V I D A D E S

T I E M P O						E N						M E S E S							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	24	30
X																			
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
				X	X														
						X													
						X	X	X											
						X	X	X											
									X	X	X	X							
									X	X	X	X							
													X						
										X	X	X	X	X	X				
															X				
																X			
																	X		
																		X	
																			X
																		X	X

G L O S A R I O

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que se lleva a cabo para brindar la confianza de que un producto o servicio cumple con los requerimientos de calidad especificados.

AUDITORIA: revisión del Sistema de Calidad realizada en forma interna o externa.

CERTIFICACION: proceso mediante el cual una empresa obtiene el llamado Certificado de Calidad como comprobante de que cumple con su Sistema de Calidad y este a su vez se apegue a lo estipulado en la Norma ISO 9000.

CLIENTE: persona que adquiere productos o servicios

CONTRATO: requisitos acordados entre un proveedor y un consumidor

CONFORMIDAD: acciones, productos o servicios realizados correctamente. En una auditoría se describe como acción o producto conforme.

NO CONFORMIDAD: acciones, productos o servicios que no fueron realizados correctamente. En auditoría se describe como acción o producto no conforme.

DATOS: listas de normas, de clientes, proveedores, empleados, encuestas, etc

DOCUMENTOS: toda información que constituyen la estructura documental del Sistema de Calidad, como los diversos manuales de una organización.

ESPECIFICACION: documento que define los requisitos de conformidad de un producto o servicio.

FORMATOS: soporte físico que una vez cumplimentado constituye un registro; es el documento que proporciona información con el fin de que sea registrada.

NORMAS ISO: conjunto de enunciados que especifican los elementos que deben integrar un Sistema de Calidad.

PROVEEDOR: entidad o persona física que suministra productos o servicios.

PRODUCTO: resultado de una actividad o proceso que se ofertan; se traduce como producto o servicio.

REGISTROS DE CALIDAD: resultado documentado de cualquier actividad dentro del Sistema de Calidad; ejemplo quejas, certificados, pedidos, etc.

SISTEMA DE CALIDAD: conjunto de la estructura de la organización, procesos, responsabilidades, procedimientos y recursos establecidos para llevar a cabo la gestión de calidad.

R E F E R E N C I A S

ABURTO JIMENEZ, MANUEL.- ADMINISTRACION POR CALIDAD.
EDITORIAL COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO, 1992.

ANDA GUTIERREZ, CUAUHEMOC.- ADMINISTRACION Y CALIDAD.
EDITORIAL LIMUSA, MEXICO, 1997.

ARIAS GALICIA, FERNANDO.- METODOS DE INVESTIGACION EN
PSICOLOGIA. EDITORIAL TRILLAS, MEXICO, 1980.

CANTU DELGADO, HUMBERTO.- DESARROLLO DE UNA CULTURA DE
CALIDAD. EDITORIAL Mc GRAW-HILL. MEXICO, 1997

CROSBY B. PHILIP. HABLEMOS DE CALIDAD. EDITORIAL Mc. GRAW-HILL.
MEXICO, 1990.

DEMING W. EDWARD.- CALIDAD, COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD.
EDICIONES DÍAZ DE SANTOS. MADRID, 1989.

ELIZONDO D. ALFREDO.- MANUAL ISO 9000. EDICIONES CASTILLO.
MÉXICO, 1998

FEIGENBAUM, ARMAND VALLIN.- CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.
EDICIONES CECSA, 3ª EDICION. MEXICO, 1995.

GRADOS, A JAIME.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.
EDITORIAL TRILLAS, MEXICO, 2001.

GONZALEZ, G. CARLOS.- ISO 9000, QS-9000, ISO 14000
EDITORIAL Mc GRAW-HILL, MEXICO 1999

HOROVITZ, JACQUEZ.- LA CALIDAD DEL SERVICIO.
EDITORIAL Mc GRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA, 1991.

ISHIKAWA, KAORU.- QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD / LA
MODALIDAD JAPONESA. GRUPO EDITORIAL NORMA , COLOMBIA, 1994.

JURÁN M. JOSEPH.-JURÁN Y EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD.
EDICIONES DÍAZ DE SANTOS. S.A. ESPAÑA, 1990.

MUÑOZ, SERRANO RODOLFO. ISO 1,000,000
PANORAMA EDITORIAL, MEXICO 2004.

SOSA PULIDO, DEMETRIO.- ADMINISTRACION POR CALIDAD
EDITORIAL LIMUSA, 1ª EDICION, MEXICO, 1991.

STEEBBING, LIONEZ.- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. EDITORIAL
CONTINENTAL, MEXICO, 1991.

THOMSON C. PHILIP. CIRCULOS DE CALIDAD, COMO HACER QUE FUNCIONEN. EDITORIAL NORMA, COLOMBIA, 1984.

VAUGHIN C. RICHARD. CONTROL DE CALIDAD
EDITORIAL LIMUSA. MEXICO, 1990.

VOEHL, FRANK / PETER JACKSON / DAVID ASHTON
ISO 9000: GUIA DE INSTRUMENTACION PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. ED. Mc GRAW HILL, MEXICO, 1997

GACETA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA. UNAM. MEXICO AÑO 6, VOL.6, No. 114.

LEY FEDERAL DE PROTECCION AL CONSUMIDOR

NORMA ISO 9000:1994

NORMA ISO 9001:2000

NORMAS OFICIALES MEXICANAS **(NOM)**

NORMAS MEXICANAS **(NMX)** VIGENTES Y EXPEDIDAS POR LA SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

NORMAS DE SISTEMAS DE CALIDAD PUBLICADAS:

NMX-CC-001: 1995 ADMINISTRACION DE LA CALIDAD – VOCABULARIO

NMX-CC-002/1:1995 NORMAS PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD
DIRECTRICES PARA SELECCIÓN Y USO.

NMX-CC-003: 1995 IMNC SISTEMAS DE CALIDAD. MODELO PARA EL
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL DISEÑO,
DESARROLLO, PRODUCCION, INSTALACION Y SERVICIO.

NMX-CC-004: 1995 SISTEMAS DE CALIDAD. MODELO PARA EL
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN PRODUCCION,
INSTALACION Y SERVICIO.

NMX-CC-005: 1995 SISTEMAS DE CALIDAD. MODELO PARA EL
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN INSPECCION Y
PRUEBAS FINALES.